Les femmes et le travail par téléphone : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels

Ruth Buchanan
Sarah Koch-Schulte

La recherche et la publication de la présente étude ont été financées par le Fonds de recherche en matière de politiques de Condition féminine Canada. Les opinions exprimées sont celles des auteures et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle de Condition féminine Canada ou du gouvernement du Canada.

Septembre 2000

101-00645/

Condition féminine Canada s'est engagé à s'assurer que toute la recherche menée grâce à son Fonds de recherche en matière de politiques adhère à des principes professionnels, déontologiques et méthodologiques de haut niveau. La recherche se doit aussi d'apporter une contribution experte et unique en son genre au débat actuel sur les politiques, et d'être utile aux stratégistes de politiques, à celles et ceux qui font de la recherche, aux groupes de femmes, aux collectivité s et à toute autre personne intéressée au domaine des politiques. Chaque document a été révisé anonymement par des spécialistes de la question, à qui on a demandé de faire des commentaires sur les aspects suivants :

- précision, fini et pertinence de l'information présentée;
- mesure dans laquelle l'analyse et les recommandations sont étayées par l'approche méthodologique et les données recueillies;
- contribution originale que le rapport permet d'apporter aux travaux déjà effectués dans le domaine et utilité du rapport pour les organismes oeuvrant pour l'égalité entre les sexes, les groupes de défense des droits, les stratégistes de politiques des gouvernements, les chercheuses et chercheurs et d'autre publics cibles.

Condition féminine Canada remercie toutes les personnes qui ont participé à ce processus de révision entre pairs.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Buchanan, Ruth

Les femmes et le travail par t éléphone [fichier d'ordinateur] : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d' appels

Publié aussi en anglais sous le titre : Gender on the Line: Technology, Restructuring and the Reorganization of Work in the Call Centre Industry

Comprend des références bibliographiques.
Publié aussie en version imprimée.
Mode d'accès : Site WWW de Condtion féminine Canada

ISBN 0-662-84003-8 (Version imprimée)
N° de cat. SW21-44/2000F (Version imprimée)

1. Division sexuelle du travail — Canada.
2. Centres d'appels (Affaires) — Canada — Cas, Études de.
3. Femmes — Canada — Conditions économiques.
I. Koch-Schulte, Sarah.
II. Canada. Condition féminine Canada.
III. Titre.
IV. Titre : Technologie, restructuration et réorganisation du travail dans l'industrie des centres d'appels.

HQ1381.5B82 2000 306.3'6'15'0971 C00-980049-2

Gestion du projet : Beck Dysart, Condition féminine Canada
Coordination de l'édition : Mary Trafford, Condition féminine Canada
Révision : Hugh Nangle
Traduction : Suzanne D'Aoust

Pour d'autres renseignements, veuillez communiquer avec la :
Direction de la recherche
Condition féminine Canada
350, rue Albert, 5e étage
Ottawa (Ontario) K1A 1C3
Téléphone : (613) 995-7835
Télécopieur : (613) 957-3359
ATME : (613) 996-1322
Courriel : research@swc-cfc.gc.ca

RÉSUMÉ

La présente étude de cas porte sur le secteur naissant des centres d'appels au Canada et a pour but d'examiner les retombées de la restructuration sur les travailleuses et les travailleurs des échelons inférieurs du marché de l'emploi. La première étape de l'étude a consisté dans une enquête auprès des gestionnaires de centres d'appels de trois régions du Canada : le Nouveau-Brunswick (St. John, Moncton et Fredericton), le Manitoba (Winnipeg) et l'Ontario (Toronto). Le questionnaire était destiné à recueillir des informations au sujet du genre d'affaires que traitent ces centres d'appels, de la composition des effectifs (âge, sexe, race et déficience physique), des taux de rémunération, de l'embauche, de la formation et de l'avancement. Les résultats de l'enquête révèlent de façon très nette que la main-d'oeuvre des centres d'appels au Canada est composée en majorité de femmes et de jeunes. Le reste de l'étude, fondé sur 53 entretiens en profondeur avec des employées et employés actuels ou anciens de centres d'appels, consiste en un examen qualitatif de cette catégorie d'emplois en expansion rapide du secteur des services. On y explore aussi, grâce aux observations formulées par les travailleuses et les travailleurs eux-mêmes, les différentes formes de stress liées à ce genre de travail, la nature de la formation et des compétences nécessaires et les perspectives de carrière qui s'offrent aux effectifs des centres d'appels. De façon toute particulière, les auteures ont voulu savoir par quel phénomène ce type d'emploi a été « féminisé », c'est-à-dire comment il a fini par devenir, dans la plupart des endroits, un emploi à temps partiel et à faible salaire qui ne demande pas de qualifications particulières. Étant donné les possibilités de carrière limitées, le taux élevé d'épuisement professionnel et les conditions de travail précaires que présentent un grand nombre de centres d'appels, il est recommandé dans la présente étude que les provinces montrent beaucoup plus de discernement dans le choix des centres d'appels qu'elles soutiennent financièrement dans leur stratégie de création d'emplois.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES iv

PRÉFACE v

SOMMAIRE vi

1. INTRODUCTION : ÉTUDE DE CAS SUR LA RESTRUCTURATION ÉCONOMIQUE ET LA FÉMINISATION DE L'EMPLOI 1
   - Les effets de la restructuration économique sur les entreprises 2
   - La restructuration et les femmes : la féminisation de l'emploi 3
   - Étude de cas : la restructuration et le secteur des centres d'appels 5
   - Méthode de recherche et pertinence par rapport aux dilemmes stratégiques actuels 9

2. DYNAMIQUE QUI SOUS-TEND LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DANS LES CENTRES D'APPELS 11
   - Composition de la main-d'oeuvre et pratiques d'emploi dans les centres d'appels de Toronto, de Winnipeg et du Nouveau-Brunswick 11
   - Comprende la dynamique de la segmentation des marchés de l'emploi 16
   - Quelles sont les voies d'accès qui mènent au secteur des centres d'appels? 21

3. QUALITÉ DES EMPLOIS : SÉPARER LE BON GRAIN DE L'IVRAIE 24
   - Centre d'appels entrants et centres d'appels sortants 25
   - Les centres d'appels sortants : ateliers de misère des années 1990? 27
   - Les centres d'appels entrants : un choix plus intéressant, mais les « bons emplois », eux, où sont-ils? 32
   - Conclusion : Qu'est-ce qu'un « bon emploi »? 35

4. L'USINE DE SERVICES 36
   - Ateliers de misère des années 90? : le stress des effectifs de centres d'appels 37
   - Utilisation des nouvelles technologies de l'information 40
   - Technologie et surveillance des travailleuses et des travailleurs 41
   - Souci de corretcion vestimentaire pour des « effectifs invisibles » 43
   - Stratégies de gestion du stress dans les centres d'appels 47
   - Conclusion 48

5. DES COMPÉTENCES, MAIS DE QUELLES COMPÉTENCES PARLE-T-ON? ... 50
   - La vente 51
   - La dynamique des rapports entre femmes et hommes au travail 52
   - La communication 54
   - La communication multilingue et multiculturelle 55
   - Écouter, composante affective du travail 57
   - Le professionnalisme 58

L'aptitude à régler des conflits : appels de personnes en colère et appels obscènes 59
Pertinence des compétences en informatique 61
Conclusion 64

6. LA VIE APRÈS LE TRAVAIL PAR TÉLÉPHONE 65
Emplois ou carrières? 65
Les carrières dans le secteur des centres d'appels 68
Aspirations, espoirs et rêves 70

7. RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS 74
Le jour et la nuit : comparer un mauvais emploi à un bon emploi de centre d'appels 79

BIBLIOGRAPHIE 92

ANNEXES
I : Bref portrait des participantes et des participants à la recherche 96
II : Méthodologie 101
III : Enquête sur la composition et la formation de la main-d'oeuvre des centres d'appels 105

NOTES 111

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

CV	*curriculum vitae*
CEC	Conseil économique du Canada
ITAO	interview téléphonique assistée par ordinateur
MCCT	Manitoba Call Centre Team
VDT	terminal à écran

PRÉFACE

Une bonne politique gouvernementale est fonction d'une bonne recherche en matière de politiques. C'est pour cette raison que Condition féminine Canada a établi le Fonds de recherche en matière de politiques en 1996. Il appuie la recherche indépendante en matière de politiques sur des enjeux liés au programme gouvernemental qui doivent faire l'objet d'une analyse comparative entre les sexes. L'objectif visé est de favoriser le débat sur les enjeux liés à l'égalité des sexes et de permettre aux personnes, groupes, stratégistes et analystes de politiques de participer plus efficacement à l'élaboration des politiques.

La recherche peut porter sur des enjeux nouveaux et à long terme, ou sur des questions urgentes et à court terme dont l'incidence sur chacun des sexes requiert une analyse. Le financement est accordé au moyen d'un processus d'appel de propositions ouvert et en régime de concurrence. Un comité externe, non gouvernemental, joue un rôle de premier plan dans la détermination des priorités de la recherche, le choix des propositions financées et l'évaluation du rapport final.

Le présent document fait suite à un appel de propositions lancé en avril 1997 en vue d'examiner les aspects propres à chacun des sexes des liens entre l'évolution du rôle de l'État et la nature changeante du travail rémunéré et non rémunéré des femmes et leur vulnérabilité à la pauvreté. Des chercheuses et des chercheurs ont été invités à déterminer les lacunes des politiques et les nouvelles questions ou tendances en matière de politiques, à proposer des cadres en vue d'évaluer, d'analyser et de critiquer les politiques actuelles et à proposer des solutions de rechange pragmatiques aux politiques actuelles ou encore de nouvelles possibilités d'action.

Sept projets de recherche ont été financés par Condition féminine Canada sur ce sujet. Ils examinent la législation canadienne qui régit les femmes qui travaillent à la maison contre rémunération, le travail et les femmes autochtones, les gains sociaux par rapport aux gains économiques associés à l'économie sociale, les femmes dans l'industrie du vêtement, les politiques touchant les personnes handicapées, la restructuration et la concurrence sur le plan de la réglementation dans l'industrie des centres d'appel et les liens entre le travail non rémunéré et les politiques macroéconomiques. Une liste complète des projets de recherche se trouve à la fin du présent rapport.

Nous remercions les chercheuses et les chercheurs de leur apport au débat sur les politiques gouvernementales.

SOMMAIRE

Le présent rapport examine les effets de la restructuration économique sur l'organisation des différents marchés du travail et, en particulier, sur la féminisation de l'emploi au Canada, en vue de fournir des renseignements utiles aux décisionnaires, aux travailleuses et travailleurs, aux entreprises et aux chercheuses et chercheurs qui s'intéressent à la question de la représentativité des sexes dans les milieux de travail. L'étude est partie du principe selon lequel il était nécessaire, pour répondre adéquatement aux divers besoins des femmes de régions particulières au Canada, d'entreprendre une recherche stratégique reconnaissant le caractère à la fois dynamique, local et controversé de la période de transition économique actuelle. Une étude de cas portant sur le secteur des centres d'appels, fondée, d'une part, sur les résultats d'une enquête menée auprès de gestionnaires et, d'autre part, sur des entretiens qualitatifs avec des travailleuses et des travailleurs, a donc été réalisée dans trois régions du Canada. Le premier chapitre du rapport explique le processus de restructuration au Canada et le phénomène de féminisation de l'emploi qui l'accompagne. Les auteures commentent ensuite l'apparition de cette nouvelle branche d'activité que sont les centres d'appels, où les entreprises fournissent ou proposent des produits par téléphone, et expliquent pourquoi elles ont choisi l'étude de cas comme méthode. Le secteur des centres d'appels présente plusieurs des caractéristiques clés de la période de transition actuelle : nouvelle tendance d'accroissement de l'emploi dans le secteur des services, réorganisation d'entreprises amenée par les nouvelles applications des technologies de l'information et des communications et concurrence entre les localités pour attirer les projets d'investissement créateurs d'emplois. Pendant la dernière décennie, beaucoup d'entreprises canadiennes ont restructuré leurs activités pour profiter des économies découlant de la prestation de services par téléphone, avec pour résultat une croissance approximative de 20 p. 100 par année de ce genre de services. Les bureaux de développement économique des gouvernements provinciaux ont réagi à cette augmentation rapide en ciblant cette branche d'activité comme organe de création d'emplois. Les provinces rivalisent entre elles pour accueillir les entreprises qui veulent créer ou regrouper des centres d'appels en leur offrant des incitatifs fiscaux, des prêts-subventions destinés à la formation et de l'aide pour le recrutement de personnel.

Malgré toute l'attention accordée au secteur des centres d'appels en conséquence des efforts de développement économique faits dans les régions, il y a très peu d'informations accessibles sur la composition des effectifs de ces entreprises. Le deuxième chapitre du rapport présente les conclusions d'une enquête menée auprès des gestionnaires des centres d'appels de chacune des trois régions ciblées, le Nouveau-Brunswick (St. John, Moncton et Fredericton), le Manitoba (Winnipeg) et l'Ontario (Toronto). Les données d'enquête sur la répartition selon le sexe des effectifs des centres d'appels ont été remarquablement constantes partout. On constate que, pour l'ensemble des régions, les femmes représentent en moyenne de 70 à 72 p. 100 des effectifs. L'enquête a aussi révélé qu'une grande partie du personnel des centres d'appels sont des jeunes (29 ans et moins), ces derniers représentant environ la moitié du personnel permanent et entre 60 et 70 p. 100 du personnel temporaire des centres d'appels à l'étude. Les données de notre enquête ont aussi fourni des informations utiles sur la

fréquence de formes d'emplois atypiques dans les centres d'appels, telles que les emplois permanents à temps partiel, les emplois temporaires à temps plein et les emplois temporaires à temps partiel, ces données révélant qu'entre 31 et 45 p. 100 de tout le personnel des centres d'appels occupaient des emplois atypiques. Pour finir, l'enquête a permis d'obtenir des données sur les échelles de salaires en vigueur dans les centres d'appels, et on a pu constater que les salaires des personnes employées à temps partiel étaient nettement inférieurs. Certains éléments portent à croire que les femmes travaillant dans des centres d'appels ont tendance à être surreprésentées dans les emplois atypiques mal payés et que les hommes l'emportent de façon disproportionnée sur le chapitre des emplois à temps plein bien rémunérés.

Prenant appui sur cette analyse, le troisième chapitre donne à entendre que le tout nouveau secteur des centres d'appels montre une plus forte tendance à cette polarisation croissante des marchés de l'emploi dont parle un rapport de 1990 du Conseil économique du Canada (CEC), intitulé *L'emploi au futur*. Selon nos constatations, les centres d'appels sont un bon exemple de la tendance qui se dessine dans la nouvelle économie de services, où l'écart entre le nombre décroissant de « bons » emplois (à temps plein, bien payés et stables) et le nombre croissant de « mauvais » emplois (temporaires, à temps partiel, mal payés et précaires) va en s'élargissant. Les bons emplois dans les centres d'appels se trouvent habituellement dans les centres d'appels entrants, où les clientes et clients téléphonent pour obtenir un service. Les centres d'appels entrants sont souvent implantés dans les centres internes de service à la clientèle des grandes sociétés, bien que ce travail puisse aussi être donné à contrat à des entreprises spécialisées indépendantes. Les personnes employées dans des centres d'appels entrants ont plus de chances d'être embauchées à titre permanent et à temps plein et ont, en général, de meilleurs salaires et avantages que celles employées dans des centres d'appels sortants. Les centres d'appels sortants emploient des personnes pour faire de la vente, des enquêtes par sondage ou des collectes de fonds. Ces centres paient moins bien et ont tendance à embaucher un plus grand pourcentage de travailleuses et de travailleurs dans des emplois atypiques. Ces entreprises semblent avoir aussi un plus haut taux de roulement du personnel. Un grand nombre des emplois offerts dans les centres d'appels sortants correspondent parfaitement à la définition de « mauvais emploi » donnée par le Conseil économique du Canada, alors que certains des emplois offerts dans les centres d'appels entrants, mais pas tous, concordent jusqu'à un certain point avec celle de « bon emploi ». Nous sommes portées à croire que les gouvernements, dans leurs stratégies de création d'emplois, ne prêtent pas suffisamment attention à ces différences importantes entre les deux types d'entreprises.

Une grande partie du rapport est fondée sur des entretiens en profondeur que nous avons eus avec 53 personnes, employées et employés actuels ou anciens de centres d'appels, pour pouvoir faire une évaluation qualitative détaillée de la nature du travail qui s'effectue dans les centres d'appels et de la place que ce genre de travail occupe dans la vie des gens qui l'accomplissent. Le quatrième chapitre décrit les réalités quotidiennes du travail de téléservice et de télémarketing, y compris un certain nombre de particularités qui créent un niveau de stress élevé parmi les effectifs. Pensons, par exemple, à tout ce que cela exige, sur le plan des émotions, pour traiter avec des clientes ou des clients furieux et à la surveillance serrée à laquelle est soumis le personnel dans ces milieux de travail. La surveillance

comporte un volet qualitatif et un volet quantitatif; dans le premier cas, la superviseure ou le superviseur écoute à distance et de façon aléatoire les propos qui se tiennent entre l'employée ou l'employé et la cliente ou le client, alors que, dans le second, il y a production de données sur le nombre et la longueur des appels faits ou reçus par la personne pendant sa journée de travail et le temps où celle-ci n'était pas disponible pour faire ou prendre des appels. Le haut niveau de stress dans ce type de travail peut avoir des conséquences à la fois physiques et affectives sur le personnel et entraîner ainsi un taux élevé de roulement du personnel dans ce secteur d'activité. Notre recherche a aussi révélé qu'il existe bon nombres de stratégies que les entreprises peuvent utiliser, et que les gouvernements devraient encourager, pour réduire les effets du stress sur le personnel des centres d'appels.

Le travail en centre d'appels est un travail spécialisé. Notre recherche nous a permis de constater que ce type d'emploi exige et engendre des compétences du point de vue des communications interpersonnelles et du service à la clientèle. Nous soutenons que le fait qu'il est généralement perçu comme un travail non qualifié vient de ce que ce genre d'emploi est interprété comme un emploi essentiellement féminin. Parce que les compétences nécessaires pour « traiter avec les gens » sont considérées comme des caractéristiques personnelles plus présentes chez les femmes et que ce sont surtout des femmes qui occupent ce genre d'emplois, les gestionnaires des centres d'appels sont plus enclins à qualifier ces qualités de « talents naturels » plutôt que de « compétences » précieuses qu'il importe de valoriser. Bien que ces compétences soient sous-évaluées par les employeuses et les employeurs, il existe dans les centres d'appels certains emplois qui offrent au jeune personnel la possibilité d'acquérir des compétences par rapport aux normes professionnelles de communication et à la résolution de conflits. En revanche, il est clair qu'en règle générale les emplois dans les centres d'appels ne donnent pas aux effectifs de compétences « pointues » et que, mis à part l'utilisation de base d'un clavier d'ordinateur, ils ne leur montreront rien qui puisse améliorer leur bagage informatique.

La nature des compétences nécessaires pour travailler dans un centre d'appels et le manque de valorisation de telles compétences dans le domaine public présentent un lien avec le dernier ensemble de points que nous traitons. Pour bien évaluer les politiques qui préconisent l'implantation de centres d'appels comme stratégie de création d'emplois, il importe d'examiner de près dans quelle mesure les emplois offerts dans ces centres permettent à ceux et à celles qui les obtiennent d'améliorer leurs perspectives de carrière ou leurs horizons personnels. Les gouvernements n'ont pas l'habitude d'évaluer la sagesse des politiques de création d'emplois par une vision à si long terme. Pourtant, le niveau élevé de stress qu'engendre le travail dans ce genre de milieu et le taux élevé de roulement, en particulier dans les centres d'appels sortants, rendent absolument nécessaire la réalisation d'une enquête sur les conséquences que cela entraîne pour le personnel. Même s'il fallait creuser davantage ces questions, nos entretiens nous amènent à croire que le travail en centre d'appels n'est véritablement un choix de carrière que pour un infime pourcentage de personnes, habituellement celles qui travaillent à temps plein dans les centres de service internes des grandes entreprises. Beaucoup d'autres se trouvent piégées dans ces emplois, et les chances pour que cela leur serve de tremplin vers un emploi plus stable sont minimes. Nos résultats nous incitent à penser que, pour certaines et certains jeunes, le travail dans un

centre d'appels peut se révéler un premier contact négatif avec le marché de l'emploi, cette expérience malheureuse engendrant par rapport au milieu de travail une attitude négative peu propice à amener la personne à travailler plus fort pour réussir.

Le dernier chapitre renferme plusieurs recommandations au sujet d'un ensemble de mesures que pourraient prendre différents groupes en vue d'améliorer les conditions des femmes qui travaillent dans cette branche d'activité. Nos propositions tiennent compte du fait que, en plus des gouvernements, les entreprises, les syndicats, les militantes et les militants, les travailleuses et les travailleurs ainsi que les consommatrices et les consommateurs ont toutes et tous un rôle à jouer pour façonner le profil de ce secteur. Nous avons donc des mesures à proposer pour chacun de ces groupes. Les recommandations sont divisées en cinq catégories générales :

1. **Reconnaître la féminisation de l'emploi comme une question d'équité :** Il y aurait lieu de faire appliquer la loi sur l'équité salariale où cela s'impose. Cependant, nous reconnaissons aussi les limites des stratégies de parité salariale dans le contexte de la segmentation prononcée du marché de l'emploi.

2. **Appuyer les « bons » emplois et décourager les « mauvais » emplois :** Ce que nous remettons en cause ici, c'est la double nature de la réglementation du marché de l'emploi au Canada; nous proposons que soient réduites les différences entre le marché primaire et le marché secondaire sous le rapport des conditions de travail et des avantages sociaux. Nous proposons que les gouvernements fournissent de l'aide financière pour la création d'emplois uniquement aux employeuses et aux employeurs qui offriront des conditions de travail et des salaires adéquats.

3. **Réduire au minimum les problèmes liés au stress et à l'épuisement professionnel :** Vérifier les effets des technologies de l'information en milieu de travail et réglementer le secteur de la sollicitation téléphonique sont deux mesures précises que nous proposons afin de réduire au minimum le stress chez le personnel.

4. **Améliorer les compétences des travailleuses et des travailleurs :** Si l'on veut éviter qu'ils restent cantonnés dans le genre d'emplois offerts par les centres d'appels, les travailleuses et les travailleurs ont besoin d'un plus grand soutien pour améliorer leurs compétences professionnelles. Nous proposons que les fonds affectés au perfectionnement professionnel soient attribués aux travailleurs plutôt qu'aux entreprises.

5. **Tenir compte du point de vue des travailleuses et des travailleurs :** Nous demandons avec insistance qu'il soit tenu compte des besoins et du point de vue des principales personnes intéressées au cours du processus d'élaboration des politiques.

1. INTRODUCTION : ÉTUDE DE CAS SUR LA RESTRUCTURATION ÉCONOMIQUE ET LA FÉMINISATION DE L'EMPLOI

Le terme *restructuration* est devenu un mot-clé dans l'actuel débat au sujet de la mondialisation des marchés, de l'évolution du rôle de l'État et de la polarisation croissante des revenus et des richesses au Canada (Brodie 1995; 1996). À cause du phénomène de la mondialisation, l'internationalisation des investissements et de la production, facilitée à la fois par des régimes commerciaux régionaux et mondiaux libéralisés et par des progrès dans les technologies de l'information, est généralement perçue comme l'élément moteur des virages qu'on observe actuellement dans les économies nationales (Boyer et Drache 1996). Au nom de la restructuration, la nature des divers ordres de gouvernement, l'étendue de leurs pouvoirs et leur mode de fonctionnement ont été réexaminés et redéfinis. Au Canada, il s'est produit un changement de cap où l'État providence d'après-guerre, né du modèle keynésien, a été remplacé par une forme d'État dépouillé dont le rôle fondamental consiste à faciliter les activités du marché (Drache 1996; Jessop 1993). Ce virage s'est accompagné d'un changement discursif dans la signification du mot *citoyenneté* et l'attribution des responsabilités individuelles et sociales et du déplacement d'un grand nombre de fonctions autrefois « publiques » vers la « sphère privée » (Cohen 1996; Brodie 1996). Malgré des différences considérables dans la forme que prend l'État dans les nations développées, les politiques mises en oeuvre pour faire face à la « mondialisation » se ressemblent singulièrement. L'État-nation n'est plus envisagé comme un instrument efficace pour modérer les effets inégaux des changements de direction imprimés aux marchés mondiaux sur les travailleuses et travailleurs et les régions. Bien que l'État demeure la principale institution à laquelle les groupes défavorisés peuvent s'adresser pour faire valoir leurs revendications, son efficacité politique par rapport à celles-ci est de plus en plus souvent remise en question (Brodie 1996).

Pour les décisionnaires, entreprendre d'atteindre des objectifs d'équité dans le contexte des changements provoqués par la restructuration économique à l'heure de la mondialisation présente des défis particuliers. Non seulement les gouvernements doivent surmonter de nouveaux obstacles d'ordre juridique ou économique à la redistribution des richesses, tels les obstacles que renferment les accords commerciaux (Cohen 1996) ou que font naître les marchés financiers internationaux, mais ils doivent aussi composer avec un discours devenu moins réceptif aux demandes de ceux qu'on identifie comme les « groupes d'intérêts spéciaux ». Bien que le but principal de cette étude ne soit pas d'analyser en quoi ce discours a changé (voir Brodie 1995; 1996), il reste que les transformations observées sont une partie importante du phénomène de la restructuration et qu'elles doivent être prises en considération. De nombreuses analyses, tant de la droite que de la gauche, portant sur l'influence des modifications actuelles dans l'ordre économique mondial posent pour principe que la « mondialisation » est une force unifiée et monolithique qui agit sur les États-nations. Dans beaucoup de ces analyses, les forces économiques mondiales sont présentées comme quelque chose d'inévitable, et les seules voies politiques qui semblent s'offrir aux États-nations sont soit de refuser carrément la mondialisation soit, au contraire, de faciliter l'internationalisation de la production et des investissements. Certains observateurs et observatrices ne sont

toutefois pas d'accord avec cette dichotomie et demandent que des recherches soient faites, sous la forme d'études de cas locales, pour examiner la dynamique particulière de la restructuration (Gibson-Graham 1996; Buchanan 1995a; 1995b).

La présente étude part du principe selon lequel il est nécessaire, pour répondre adéquatement aux divers besoins des femmes de régions particulières au Canada, d'entreprendre une recherche stratégique reconnaissant le caractère à la fois dynamique, local et controversé de la période de transition économique actuelle. Nous espérons que cette étude, qui porte tout à la fois sur les points de recoupement complexes entre les pratiques des entreprises aux niveaux local et national, les stratégies des administrations locales ainsi que les expériences et les besoins divers des travailleurs de centres d'appels de plusieurs villes, fera apparaître un plus large éventail de possibilités d'action pour les gouvernements. Nous ne saurions prétendre que le travail dans les centres d'appels, fondé comme il l'est sur la segmentation de la main-d'oeuvre, est toujours ou inévitablement un mauvais choix pour les personnes ou les administrations locales. Notre étude montre qu'il existe une grande diversité dans le secteur des centres d'appels; par exemple, on constate des différences marquées entre les centres d'appels entrants et les centres d'appels sortants, entre les centres d'appels internes et les centres d'appels indépendants et entre les méthodes de formation, de recrutement et d'évaluation du personnel et les modes d'organisation du travail adoptés par les uns et les autres. En reconnaissant cette diversité, nous compliquons l'analyse, mais nous ouvrons également un plus grand nombre de perspectives du point de vue de l'analyse et des interventions possibles. Il est aussi vrai, cependant, qu'il y a plusieurs processus clés à l'origine des récentes transformations observées dans les entreprises, processus que nous avons regroupés sous le terme de *mondialisation*. Dans la suite de cette introduction, nous passerons brièvement en revue quelques-uns de ces processus, expliquerons en quoi ils touchent les travailleurs au Canada, en particulier les femmes, et fournirons une description préliminaire du secteur des centres d'appels, sujet de la présente étude de cas.

Les effets de la restructuration économique sur les entreprises

Ces dernières années, en raison de la concurrence internationale de plus en plus forte qu'elles doivent affronter, les entreprises se sont vues obligées de restructurer leurs pratiques de production, de gestion et d'embauche. Le terme *souplesse* est apparu comme un mot-clé dans beaucoup de ces changements. Les entreprises ont profité des percées technologiques récentes dans le domaine des télécommunications et de la conception de logiciels pour coordonner la dispersion des activités, mesure qui a pour effet de faciliter la répartition des tâches et des responsabilités entre différents lieux et différents exécutants selon ce qui apparaît le plus rentable. Dans certains cas, de nouvelles pratiques de gestion ont été adoptées afin de « déhiérarchiser » la gestion et de réorganiser les travailleurs en « équipes » (Armstrong 1996 : 51). Bien que certaines personnes aient applaudi à ces innovations parce qu'elles offrent la possibilité de responsabiliser les employées et employés technologiquement compétents en leur redonnant la place qui leur revient dans les phases initiales de la production (Piore et Sabel 1984), des faits récents montrent la portée limitée de ces avantages. En effet, seuls les personnes haut salariées et les effectifs hautement qualifiés, qui représentent un « noyau » de main-d'oeuvre de plus en plus restreint en raison des nouvelles conditions économiques (CEC

1990), en bénéficient vraiment. Malheureusement, les conditions actuelles présentent aussi pour les entreprises des occasions (et, il est permis de le croire, de plus grands incitatifs à court terme) pour restructurer à la baisse en cherchant à réduire au minimum les coûts de main-d'oeuvre et autres coûts tout en augmentant la productivité des effectifs. Les entreprises disposent de plusieurs moyens pour réduire les coûts; elles peuvent, par exemple, se réinstaller dans des endroits moins chers et avoir davantage recours à des contrats de travail atypiques, comme des contrats à court terme, à des agences de placement temporaire ou à des travailleuses et travailleurs occasionnels ou à temps partiel qui, en général, ne bénéficient pas de salaires et d'avantages sociaux aussi considérables. Pour augmenter la productivité, elles ont la possibilité de reclassifier les catégories d'emplois et de faire respecter des normes de rendement plus élevées grâce à des techniques de surveillance électronique (Shalla 1997; Leidner 1993).

La restructuration économique mondiale a provoqué une diminution de l'emploi dans le secteur manufacturier, et c'est maintenant le secteur florissant des services la principale source de nouveaux emplois. Par contre, beaucoup de ces nouveaux emplois ne sont pas des emplois permanents à temps plein, et, en général, ils sont moins bien payés et comportent moins d'avantages sociaux que les emplois manufacturiers qu'ils remplacent. L'augmentation du nombre d'emplois à temps partiel est un indicateur important des effets sur les travailleuses et les travailleurs des transformations récentes dans le marché de l'emploi. En 1995, 16,6 p. 100 de la main-d'oeuvre canadienne travaillait à temps partiel, contre 3,8 p. 100 en 1953. La proportion des travailleuses et des travailleurs qui n'ont d'autre choix que le temps partiel augmente aussi. En 1993, 35 p. 100 des travailleurs à temps partiel auraient préféré obtenir un emploi à temps plein (Duffy 1997). Les autres formes d'emplois atypiques, tels les emplois occasionnels ou temporaires, sont aussi à la hausse.

En même temps que cette réorientation du marché de l'emploi vers le secteur des services, on a pu remarquer un accroissement considérable de la polarisation, au Canada comme dans d'autres pays développés, tels les États-Unis (Sassen 1998 : chap. 7). Un écart de plus en plus grand s'est creusé entre un noyau de plus en plus restreint d'emplois stables à temps plein et la masse en expansion d'emplois moins attirants qui gravite autour : la fameuse dichotomie « bons emplois / mauvais emplois ». D'après le CEC, ces « mauvais emplois » qu'on trouve en nombre grandissant dans la nouvelle économie de services se caractérisent par des conditions d'emploi atypiques : faibles salaires, avantages sociaux peu nombreux, absence de sécurité d'emploi et cheminement de carrière limité (CEC 1990; Bakker 1996). Cette disparité croissante entre l'employée ou employé occasionnel mal rémunéré qui se situe au tout dernier échelon du secteur des services et l'employée ou employé hautement qualifié et largement payé des services d'affaires découle de changements de cap plus importants encore dans l'économie mondiale qui ont conduit à la survalorisation de certains secteurs au détriment d'autres branches d'activité (Sassen 1998).

La restructuration et les femmes : la féminisation de l'emploi

Les femmes au Canada ont porté une part disproportionnée du fardeau de cette restructuration économique, tant à la maison que sur le marché du travail. Dans la sphère domestique, la tendance des gouvernements à la privatisation et la réduction des crédits

affectés aux services sociaux et aux soins de santé, par exemple, a entraîné l'augmentation de la prestation de soins à la maison, travail accompli principalement par les femmes. En même temps, et malgré leur participation croissante à la vie active au cours des dernières décennies, les femmes continuent d'occuper une place secondaire sur le marché du travail. De manière générale, les femmes qui occupent un emploi se retrouvent surtout dans les emplois à temps partiel et mal rémunérés du secteur des services, ou secteur tertiaire (Armstrong 1996). Les femmes sont surreprésentées dans les emplois à temps partiel; elles comptaient, en effet, pour 68,8 p. 100 de la main-d'oeuvre canadienne à temps partiel en 1995 (Duffy 1997). Or, on ne peut plus attribuer leur présence dans cette catégorie d'emplois à un « choix délibéré », à une époque où le pouvoir d'achat baisse et où le filet social se rétrécit. L'accroissement considérable du nombre de femmes confinées malgré elles dans des emplois à temps partiel ou d'autres formes d'emploi atypiques donne à penser que la préférence est donnée aux hommes au détriment des femmes dans cette loterie où les « bons emplois » dans l'économie restructurée se font de plus en plus rares (Bakker 1996). Il ne faudrait pas en conclure que la situation de l'emploi pour les hommes s'est améliorée, pas du tout. Ce que nous voulons plutôt dire, c'est que le fait de comparer la situation des femmes à celle des hommes ne nous donnera pas un portrait clair des effets de la restructuration sur les femmes qui travaillent. Comme le fait observer Pat Armstrong (1996) :

> La restructuration issue de la mondialisation a eu pour conséquence qu'il existe un plus grand nombre d'emplois pour les femmes sur le marché [...] Cette féminisation de la main-d'oeuvre ne veut pas dire que la situation de la plupart des femmes s'est améliorée. Elle signifie, au contraire, que la situation de certains hommes s'est détériorée et se rapproche davantage de celle des femmes. Si un certain nombre de femmes et d'hommes occupent de bons emplois, ceux qui en ont de mauvais sont encore beaucoup plus nombreux. [*Traduction*]

La transformation des profils d'emploi qui a accompagné la restructuration des dernières décennies est souvent appelée « féminisation de l'emploi » (Fudge 1996). Comme nous le montre l'extrait précité, la féminisation de l'emploi désigne en fait un processus en deux temps. Nous avons été témoins de la féminisation du marché du travail ou de l'augmentation du taux d'activité des femmes. Nous avons aussi assisté à un changement dans le type d'emplois offerts, et le résultat est une plus forte proportion d'emplois atypiques, ou d'emplois féminins. Il y a donc un plus grand nombre de femmes qui travaillent, mais aussi un plus grand nombre d'hommes qui occupent des emplois considérés comme féminins. Ces phénomènes ne sont pas sans rapport, pas plus qu'ils ne sont indépendants des phénomènes plus complexes de restructuration que nous venons d'examiner. En effet, quelques théoriciens posent le principe qu'il existe un lien systémique entre la dépréciation d'une gamme croissante d'emplois et la féminisation des emplois (Sassen 1998). Qu'on explique la chose sous l'angle structurel ou non, il apparaît clairement que la nature du travail et les conditions de travail dans l'économie canadienne sont en train d'évoluer. Malheureusement, plutôt que de faire progressivement disparaître la traditionnelle division du travail selon le sexe, ces changements semblent avoir tendance à renforcer le phénomène, voire à l'amplifier (Boyd, Mulvihill et Myles 1991 : 422; Fudge 1996).

Étude de cas : la restructuration et le secteur des centres d'appels

La présente étude a pour cible un secteur — les centres d'appels — où se rejoignent trois institutions en cours de restructuration : l'État, l'entreprise privée et le marché de l'emploi. Les centres d'appels sont un phénomène relativement nouveau auquel a donné naissance la diffusion des technologies des télécommunications et de l'information. Ces nouvelles techniques permettent aux représentantes et aux représentants des services par téléphone de satisfaire rapidement et à distance aux besoins de la clientèle en leur donnant accès par ordinateur au compte de la cliente ou du client aussitôt que l'appel est transmis à leur casque d'écoute. Comme les centres d'appels peuvent être implantés dans des endroits éloignés du lieu de résidence des clientes et des clients, ils permettent aux entreprises de diminuer les coûts en réduisant le nombre de centres de service locaux. Les centres d'appels entrants destinés au service à la clientèle acquièrent une popularité de plus en plus grande dans des entreprises comme les banques, les compagnies d'assurances, les hôtels et les centres d'hébergement, les services de messageries, les services postaux et les lignes aériennes. Les centres d'appels sortants, où des systèmes téléphoniques de composition automatique acheminent les appels vers des préposés affectés à la vente ou à la promotion de produits ou de services, à des enquêtes ou à la collecte de fonds, constituent aussi une part considérable de ce secteur. Parmi les entreprises qui utilisent les services de centres d'appels sortants figurent les sociétés d'appels interurbains, les maisons de courtage, les organismes sans but lucratif, les commerces au détail, les sociétés émettrices de cartes de crédit et les courtiers d'assurances.

Bien qu'il n'existe pas de données indépendantes sur les centres d'appels au Canada, les entreprises participantes et les prévisionniste boursiers s'entendent tous pour dire que ce secteur est un de ceux dont la croissance est le plus rapide au pays à l'heure actuelle[1]. En 1997, dans un rapport publié par *Call Ontario*, on estimait que le secteur avait connu une croissance de 20 à 25 p. 100 par année et qu'il maintiendrait ce rythme. Certains indices nous portent à croire que la croissance est infiniment plus lente aux États-Unis, soit d'environ 6 p. 100 par année[2]. N'empêche que les États-Unis ont été le premier pays où l'utilisation des numéros sans frais s'est répandue parmi les entreprises; d'ailleurs, les téléservices américains représentent actuellement un chiffre d'affaires de 90 milliards de dollars par année[3]. Au Canada, il existe environ 6 500 centres d'appels, qui emploient environ 330 000 personnes dans 219 000 postes de préposé[4]. La majorité des centres d'appels canadiens, soit près de 50 p. 100, sont situés en Ontario, où le secteur emploie de 100 000 à 150 000 personnes[5]. Les chiffres obtenus révèlent que 28 p. 100 des centres d'appels sont implantés dans l'Ouest (Manitoba, Alberta et Colombie-Britannique), 19 p. 100 au Québec et 5 p. 100 dans les provinces de l'Atlantique[6]. Ce pronostic d'un avenir prometteur pour les centres d'appels au Canada se voit encore renforcé par une enquête effectuée en 1994 par Coopers & Lybrand auprès du secteur canadien des centres d'appels; 95 p. 100 des entreprises sondées ont, en effet, coté leurs centres d'appels comme performants ou très performants. En outre, 49 p. 100 de ces entreprises projetaient d'accroître leurs activités au cours des cinq années suivantes, 70 p. 100 d'entre elles envisageant des augmentations de personnel, la mise à niveau des systèmes et la création de programmes de formation. L'enquête a aussi révélé que le nombre de préposés dans les centres d'appels avait augmenté depuis une étude antérieure faite en 1990, tout

comme le nombre quotidien de communications, entrantes et sortantes. Cependant, le salaire moyen payé aux agentes et aux agents était resté à peu près au même niveau qu'en 1990[7].

Comme il fallait s'y attendre, les centres d'appels sont devenus l'objet d'initiatives de création d'emplois dans des centres urbains partout aux États-Unis et dans un certain nombre de provinces canadiennes. La désindustrialisation d'anciens centres manufacturiers, conjuguée à la concentration accrue des entreprises de services internationales dans les « mégapoles » associées à la mondialisation, a contribué à créer des îlots de chômage dans beaucoup de petits centres urbains d'Amérique du Nord. Alors que les gouvernements nationaux se montraient peu désireux de venir à bout de ces difficultés par la mise en place de politiques sociales énergiques et se révélaient du même coup impuissants à le faire, les provinces et les administrations municipales ont sauté sur l'occasion. Mentionnons, parmi les moyens mis en oeuvre, les efforts de persuasion déployés pour faire mousser la candidature des villes et les incitatifs de réimplantation offerts aux entreprises, ce que certains appelleraient des stratégies d'« égoïsme sacré ». Le secteur des centres d'appels était, en raison de sa mobilité relative, une cible de choix pour ce genre de stratégies. Les centres d'appels n'exigent qu'une main-d'oeuvre à bon marché et peu d'infrastructures locales, à part les locaux à bureaux pris à loyer (dans bien des cas, en effet, les ordinateurs et les casques d'écoute sont acheminés par service de messagerie vers les endroits éloignés par le fournisseur habituel de l'entreprise). Voilà qui ne correspond que trop bien à ce que beaucoup de centres urbains désindustrialisés ont à offrir.

Les coûts de main-d'oeuvre représentent la plus grosse portion des frais d'exploitation des centres d'appels et peuvent varier entre 60 et 80 p. 100, selon le type de centre[8]. Par conséquent, la quantité et la qualité de la main-d'oeuvre disponible dans un endroit donné, et son coût par-dessus tout, vont jouer un rôle considérable dans les décisions concernant le choix d'un futur emplacement. Dans ce qu'un observateur du secteur appelle la « course aux emplacements », la recherche d'endroits qui offrent un bassin de main-d'oeuvre qualifiée et à prix abordable s'est intensifiée (Read 1998). Aux États-Unis, les lieux d'implantation préférés pour les centres d'appels ont toujours été Dallas (Texas), Denver (Colorado), Phoenix (Arizona) et Salt Lake City (Utah), quoique, selon des rapports récents, ces marchés de l'emploi seraient en train de se tarir (Read 1997). Depuis quelque temps, comme l'écart dans les coûts des télécommunications, le taux de chômage américain et le dollar canadien sont tous tombés à des niveaux sans précédent, les villes canadiennes et les travailleuses et travailleurs canadiens sont devenus plus attrayants pour les entreprises américaines. Bien que la vaste majorité des centres d'appels au Canada continuent d'être située en Ontario, quelques entreprises ont commencé, pendant la dernière décennie, à concentrer ou à déplacer leurs activités dans d'autres provinces, comme le Nouveau-Brunswick et le Manitoba, où la main-d'oeuvre est meilleur marché et plus abondante.

En 1990, le gouvernement de Frank McKenna, premier ministre nouvellement élu du Nouveau-Brunswick, a été le premier à élaborer et à suivre ouvertement une stratégie de développement axée sur les centres d'appels. Le premier ministre McKenna avait été élu grâce à sa plate-forme de création d'emplois, et, tôt pendant son mandat, quelques personnes au ministère du Développement économique et du Tourisme ont formé le projet de dénicher des entreprises qui accepteraient de réimplanter leurs activités d'appels dans la province.

L'argumentaire du Nouveau-Brunswick comprenait une brochure du gouvernement, *Solutions pour centres d'appels*, dans laquelle le haut taux de chômage (10,7 p. 100) et le faible taux d'activité du Nouveau-Brunswick étaient mis en évidence[9]. Frank McKenna a soutenu cette stratégie avec enthousiasme et personnellement pris part aux efforts pour inciter les entreprises à s'installer au Nouveau-Brunswick. Le gouvernement a offert aux entreprises venues s'établir dans la province des incitatifs sous forme de prêts-subventions destinés à la formation du nouveau personnel; les premières années, quelques entreprises de premier ordre ont obtenu jusqu'à 11 000 $ par travailleur ou travailleuse, la subvention étant passée, plus récemment, à un montant de 5 000 à 6 000 $ par employé[10]. Bien qu'elle ait eu un effet négligeable par rapport à l'ensemble du marché nord-américain, la stratégie du Nouveau-Brunswick est apparue extrêmement profitable sur le plan local. Le gouvernement provincial a pu affirmer en 1996 avoir créé plus de 5 000 emplois dans les centres d'appels de la province au cours des cinq années précédentes. Le secteur a poursuivi son expansion au Nouveau-Brunswick, le nombre d'emplois créés en 1998 ayant atteint environ 7 000.

Dans la plupart des provinces, il existe maintenant entre des sociétés de télécommunications locales et le gouvernement des partenariats ayant pour but de vanter les mérites de telle ou telle localité aux entreprises d'appels. La *Manitoba Call Centre Team* (MCCT) en est un exemple. L'équipe souligne que, depuis sa création en 1993, elle a contribué à la création de plus de 7 000 emplois (Développement économique Winnipeg 1998 : 7). La MCCT est un projet commun de Développement économique Winnipeg, des *Manitoba Telecom Services* et des ministères provinciaux de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme et du Développement rural. L'équipe possède une expertise prospective dans les télécommunications, la technologie, l'immobilier, la gestion de la dotation et des ressources humaines des centres d'appels, les fournisseurs, les pratiques nationales et provinciales et le financement. Les autres provinces qui se sont employées à attirer chez elles des entreprises d'appels sont la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve, le Québec et l'Alberta. Dans certains cas, comme au Nouveau-Brunswick et au Manitoba, on s'est efforcé d'établir un lien, du moins on a fait en sorte que ce soit ainsi perçu par le public, entre la stratégie axée sur les centres d'appels et d'autres initiatives stratégiques mises en oeuvre dans les secteurs des télécommunications et de la haute technologie. Cependant, la plupart des centres visés par ces politiques n'ont pas besoin des services d'ingénieurs en logiciel ultraspécialisés, mais simplement de diplômés d'école secondaire qui sont aimables au téléphone. Dans certains cas, le bilinguisme représente également un atout.

La documentation produite par les bureaux de développement économique illustre bien les priorités du secteur. Au Manitoba, on y souligne que les points forts de la province sont les ressources humaines, l'éducation ainsi que la formation et les technologies. On y insiste aussi sur le faible taux de roulement de la main-d'oeuvre — entre 2 et 5 p. 100 —, attribuable à une « éthique du travail rigoureuse au Manitoba » et à « l'enthousiasme du personnel » (MCCT, *Fact Sheets*). On trouve dans ces documents des statistiques sur le nombre d'inscriptions dans les établissements d'enseignement; on y dit que la MCCT travaille à l'élaboration de programmes de formation dans les écoles secondaires et les collèges communautaires locaux : « En termes simples, quand vous embauchez une agente ou un agent au Manitoba, les sommes que vous consacrez à la formation peuvent s'appliquer directement à des programmes et à des

produits particuliers de l'entreprise — nous, nous faisons le reste » [*traduction*] (MCCT, *Fact Sheets*). En Ontario, la documentation insiste sur à peu près les mêmes points : le caractère multilingue de la main-d'oeuvre ainsi qu'un taux de chômage relativement élevé et un faible taux de roulement du personnel (entre 4 et 10 p. 100 au Canada). On y annonce aussi l'existence de programmes d'études spécialisées dans les centres d'appels dans deux collèges communautaires régionaux, le *Niagara College* et le *Centennial College*.

La création de ces cours de formation spécialisée dans les collèges communautaires et les instituts de technologie à l'intention du personnel des centres d'appels apparaît comme une composante importante de stratégies mises en oeuvre par plusieurs gouvernements pour attirer des entreprises. À bien des égards, les cours paraissent superflus. Informer le personnel sur le produit ou le service à « vendre » est ordinairement le premier élément que mentionnent les entreprises sur le chapitre des besoins de formation; d'ailleurs, la vaste majorité des entreprises donnent des cours de formation en interne[11]. Les travailleuses et les travailleurs à qui nous avons posé la question ont été stupéfaits d'apprendre que quelqu'un pouvait envisager de payer des droits de scolarité pour recevoir une formation le rendant apte à travailler dans un centre d'appels. La seule utilité qu'on puisse voir à ce genre de formation, c'est qu'elle permet de constituer une réserve assurée de candidates et de candidats sérieux. Puisque l'offre de main-d'oeuvre est un facteur très important dans le choix d'un emplacement, les cours ont bel et bien leur utilité, si ce n'est pour les employés. Un mode de recrutement qui prend de plus en plus d'importance est le recours aux agences locales de placement temporaire. Les entreprises utilisent ces agences non seulement pour satisfaire des besoins de courte durée, mais aussi pour renouveler régulièrement une partie importante de leur main-d'oeuvre. L'entreprise verse les salaires à l'agence, qui elle-même paie des salaires réduits au personnel. Certaines personnes se trouvent à travailler comme ça, dans la même entreprise, pendant des années. Quelques agences, comme StaffMax, à Winnipeg, visent exclusivement le marché des centres d'appels. Dans les petits centres, là où la disponibilité des travailleurs suscite le plus d'inquiétudes, on utilise d'autres tactiques de recrutement, comme l'instauration d'une base de données centrale d'employées et d'employés éventuels grâce à une « foire d'embauche pour centres d'appels »[12].

Bien qu'on ait accordé beaucoup d'attention à la main-d'oeuvre des centres d'appels dans le contexte des efforts de développement économique régional, il y a très peu d'informations accessibles sur la composition de ces effectifs selon le sexe, la race ou l'âge. Il a en outre été assez difficile d'obtenir des renseignements sur la proportion de postes à temps plein et à temps partiel créés dans les centres d'appels et, donc, sur le pourcentage de femmes occupant des emplois à temps partiel. On peut glaner ici et là, dans les écrits qui concernent ce secteur, des informations permettant de soupçonner qu'un fort pourcentage de centres d'appels visent la jeunesse (p. ex. mention explicite des taux de chômage chez les jeunes). Toutefois, pas une seule des études du secteur qu'il a été possible d'obtenir ne renferme de répartition par sexe. Les organes provinciaux de développement économique ne nous ont pas été d'un grand secours non plus à ce sujet[13]. Malgré une tendance générale marquée à la polarisation et à la féminisation du marché du travail, ni les entreprises en cours de restructuration ni les gouvernements désireux de créer des emplois ne semblent se soucier de la composition des effectifs des centres d'appels. Pourtant, l'apparente concordance entre le chômage élevé qui règne dans certaines régions et les

besoins en main-d'oeuvre des centres d'appels, à l'origine de la concurrence entre localités pour ce genre d'entreprises, n'est pas aussi parfaite qu'on pourrait le croire. Dans bien des cas, la transition d'emplois manufacturiers à dominance masculine (et souvent syndiqués) à des emplois de services atypiques à dominance féminine n'est pas facile. Il est possible que la rivalité qui s'exerce entre administrations locales pour attirer les entreprises de téléservice et de télémarketing contribue davantage à exacerber qu'à atténuer la tendance à la polarisation des emplois et des salaires qu'on observe actuellement au Canada.

Parce qu'il s'agit d'une sphère d'activité centrée sur les technologies de l'information et qui s'occupe de fournir des services à la fois aux entreprises et aux consommatrices ou consommateurs, les centres d'appels sont un secteur idéal pour étudier les effets des tendances actuelles de restructuration sur le travail et la main-d'oeuvre. L'apparente relation entre la féminisation de l'emploi et le virage vers les emplois de services donne à penser que la composition de la main-d'oeuvre des centres d'appels, y compris la répartition selon le sexe, est un facteur crucial à examiner. Cependant, il est bien entendu que la féminisation ne se résume pas au fait qu'un plus grand nombre de femmes occupent certains types d'emplois; elle s'explique aussi par l'apparition d'un plus grand nombre d'emplois « féminisés ». Donc, pour comprendre le processus par lequel le travail « se féminise », nous devons aussi étudier les emplois eux-mêmes d'un point de vue qualitatif, c'est-à-dire analyser la structure des relations avec le personnel, la nature du travail et les méthodes utilisées pour former, diriger et évaluer le personnel.

Méthode de recherche et pertinence par rapport aux dilemmes stratégiques actuels

> Ce n'est pas avant d'avoir bien saisi à quel point les économies restructurées ont pour fondement un nouvel ensemble de relations de travail sexistes que nous pourrons réellement comprendre la restructuration ainsi que les créneaux que celle-ci peut offrir pour faire naître l'égalité. [*Traduction*] (Jensen 1996 : 92)

L'objectif premier des auteures de la présente étude était de relater en contexte les expériences de personnes travaillant par téléphone afin de formuler des recommandations pratiques devant permettre d'améliorer les conditions de travail et les perspectives d'avenir des travailleuses et des travailleurs de cette branche d'activité. L'étude, menée à Toronto, à Winnipeg et au Nouveau-Brunswick, a été séparée en deux volets distincts pour assembler des informations sur la situation des personnes qui travaillent par téléphone : enquête auprès de gestionnaires et entretiens avec des travailleuses et des travailleurs. En faisant des recoupements entre les résultats de l'enquête par correspondance menée auprès des gestionnaires de centres d'appels et les entretiens qualitatifs avec des travailleuses et des travailleurs, nous avons cherché à donner de la situation de l'emploi dans les centres d'appels un portrait plus nuancé et plus complet que nous n'aurions pu obtenir par l'une ou l'autre méthode. Les 53 entretiens que nous avons eus avec des travailleuses et des travailleurs du milieu nous ont permis d'obtenir un compte rendu détaillé des circonstances qui les ont amenés à s'engager dans ce secteur d'activité, des différentes formes de stress auxquelles ils doivent faire face au quotidien, de leurs réalisations, de leurs déceptions et de leurs aspirations. Il était cependant important de

placer ces entretiens dans le contexte du secteur en général. Il fallait que nous nous demandions à quel point nos sujets étaient représentatifs. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, les données existantes sur le secteur ne pouvaient nous être d'aucune utilité. Nous ne disposions d'aucune information sur la répartition selon le sexe de la main-d'oeuvre des centres d'appels ou sur la répartition selon l'appartenance à un groupe particulier, comme les jeunes, les minorités ou les personnes ayant une déficience physique. Quoique notre objectif principal eût été de présenter une étude qualitative, il nous fallait trouver quelques données quantitatives de base sur le secteur, et ce, à chaque endroit. Par conséquent, la première étape devait obligatoirement consister à interroger les gestionnaires des centres d'appels des trois lieux désignés afin d'obtenir une vue d'ensemble du secteur dans chacun des endroits. Cette enquête nous a permis de recueillir des renseignements sur la composition de la main-d'oeuvre (sexe/race/âge/déficience physique) et des informations de base sur la formation, les possibilités d'avancement et les salaires offerts dans les centres d'appels. Nous avons ensuite été capables de passer à la seconde étape : des entretiens personnels semi-directifs au cours desquels des personnes travaillant ou ayant travaillé dans des centres d'appels nous ont relaté leurs expériences. Il a notamment été question des circonstances qui les avaient amenées à faire ce genre de travail, de ce à quoi ressemblait le milieu de travail, des formes de stress vécues au quotidien, de ce que cet emploi leur avait apporté, de la manière dont elles percevaient le secteur et de leurs et leurs aspirations pour l'avenir[14].

Nous avons l'espérance que cette étude mettra en lumière quelques-uns des moyens de restructuration utilisés par les entreprises pour bénéficier des avantages qu'il y a à employer une main-d'oeuvre « féminisée », c'est-à-dire des femmes et des jeunes déjà marginalisés sur le marché du travail, dans le secteur en pleine croissance des centres d'appels. Ce que nous cherchons à comprendre, c'est comment la réorganisation elle-même, processus que les administrations locales encouragent, voire soutiennent financièrement dans certains cas, a contribué au processus de dévalorisation (c.-à-d. de féminisation) de certains emplois dans le secteur restructuré des services. Notre motivation sous-jacente est le souci de justice et d'égalité véritable dans les perspectives de carrière. On pourrait avancer la thèse que la polarisation croissante des revenus et des perspectives de carrière qui caractérise les changements ayant bouleversé le marché canadien de l'emploi dernièrement n'est pas entièrement la conséquence, comme le laisserait supposer une analyse centrée sur la logique du marché, de différences pertinentes et justifiables dans l'éducation, les compétences ou la productivité du travail. Ce sont plutôt les changements de cap imprimés à l'économie mondiale, qui ont entraîné la survalorisation de certaines branches d'activité aux dépens d'autres secteurs, conjugués avec la segmentation déjà existante de la main-d'oeuvre en fonction de la race, du sexe, de l'âge, de l'appartenance ethnique et des déficiences physiques, qui ont conduit à des inégalités nouvelles ou plus marquées. La présente étude vise à expliquer ces processus de deux manières, d'abord en ajoutant aux recherches existantes sur la segmentation du marché du travail, puis en facilitant la mise en place de politiques qui tendront à résoudre les problèmes que suscitent ces écarts grandissants, au lieu de les accentuer involontairement à cause d'une totale incapacité à comprendre les répercussions que peuvent avoir les politiques sur des travailleuses et des travailleurs se trouvant dans des situations différentes.

2. DYNAMIQUE QUI SOUS-TEND LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DANS LES CENTRES D'APPELS

> Claudine[15] : *Il y a un tas de forces en jeu ici. En tout cas, je pense que c'est parce que les personnes marginalisées et qui sont à l'écart du marché du travail trouvent que c'est un moyen simple d'accéder à quelque chose de mieux, à un autre emploi... J'ai pris ce travail comme marchepied pour éviter de me retrouver à court d'assurance-chômage et d'être obligée ensuite d'avoir recours à l'aide sociale, ce genre de pièges dans lesquels les femmes tombent souvent. C'était donc pour moi une occasion de combler le vide jusqu'à ce qu'il se présente autre chose.*

Composition de la main-d'oeuvre et pratiques d'emploi dans les centres d'appels de Toronto, de Winnipeg et du Nouveau-Brunswick

Nous avons laissé entendre dans notre introduction que les centres d'appels sont un secteur idéal pour une étude de cas destinée à analyser la dynamique de l'organisation du travail selon le sexe dans la restructuration économique canadienne de la fin des années 1990. Parmi les raisons qui ont motivé notre choix, il y a le fait que les centres d'appels incarnent plusieurs des virages les plus importants dont il est question dans la documentation spécialisée sur la restructuration de la main-d'oeuvre : virage vers une économie de services, rôle de la technologie et accentuation des processus de polarisation et de féminisation des marchés de l'emploi. La prédominance de contrats de travail atypiques dans le secteur des services favorise la polarisation et la féminisation des emplois. Comme les femmes et les jeunes sont généralement surreprésentés dans les emplois du secteur tertiaire au Canada (CEC 1990), on s'attendrait à ce qu'ils le soient aussi dans les centres d'appels. On s'attendrait également à ce qu'un pourcentage appréciable d'entre eux travaillent à faible salaire et occupent des emplois atypiques. Il nous a toutefois été impossible de trouver des données qui seraient accessibles à tous au sujet du sexe, de l'âge ou de l'appartenance ethnique des effectifs des *centres d'appels* comme tels, puisque ce n'est pas une catégorie employée par Statistique Canada et que les études privées commandées par le secteur sur lesquelles nous avons pu mettre la main ne renferment rien à ce sujet. Cependant, les résultats de l'enquête par correspondance que nous avons effectuée entre mai et juillet 1998 auprès de gestionnaires de centres d'appels du Nouveau-Brunswick, de Winnipeg et de Toronto révèlent que la composition de la main-d'oeuvre selon l'âge et le sexe correspond aux tendances observées.

Plus particulièrement, les données d'enquête sur la répartition selon le sexe sont remarquablement convergentes[16]. Si l'on prend toutes les catégories d'emplois et tous les emplacements, le pourcentage de main-d'oeuvre féminine dans les centres d'appels varie entre 58 p. 100 (emplois permanents à Toronto) et 81 p. 100 (emplois temporaires au Nouveau-Brunswick) (tableau 1). Pour l'ensemble des régions et des catégories d'emplois, la proportion de femmes est constante, celles-ci représentant en moyenne de 70 à 72 p. 100 des effectifs. Au Nouveau-Brunswick, le pourcentage de femmes travaillant dans des centres d'appels est légèrement supérieur à la moyenne, soit entre 75 et 81 p. 100. Ces pourcentages

correspondent en gros aux chiffres du recensement sur la répartition selon le sexe dans la catégorie professionnelle Ventes et services, bien que cette catégorie soit si vaste qu'elle ne laisse entrevoir que des tendances très générales[17].

Tableau 1 : Pourcentage de la main-d'oeuvre féminine au Nouveau-Brunswick, à Winnipeg, à Toronto et dans l'ensemble de ces régions, 1998

	Permanents	Temporaires	À temps plein	À temps partiel
Nouveau-Brunswick	78	81	79	75
Winnipeg	70	71	70	73
Toronto	58	60	65	66
Ensemble	70	72	72	72

De la même façon, l'enquête révèle qu'il y a un fort pourcentage de travailleuses et de travailleurs âgés de 29 ans et moins dans les centres d'appels (tableau 2). Au Nouveau-Brunswick, les jeunes représentent 63 p. 100 de la main-d'oeuvre temporaire et 49 p. 100 du personnel permanent. À Toronto, ils forment 70 p. 100 des effectifs temporaires et 51 p. 100 des effectifs permanents. Bien que le pourcentage d'employés à temps plein âgés de 29 ans et moins soit nettement inférieur — 37 p. 100 à Winnipeg, un peu plus ailleurs —, la jeunesse représente encore une part substantielle de la main-d'oeuvre totale. Si les effectifs âgés d'au plus 29 ans forment un peu moins de la moitié de la main-d'oeuvre permanente à temps plein dans l'ensemble des régions, ils représentent néanmoins 63 p. 100 de la main-d'oeuvre temporaire, toutes régions confondues.

Tableau 2 : Pourcentage de la main-d'oeuvre âgée d'au plus 29 ans au Nouveau-Brunswick, à Winnipeg, à Toronto et dans l'ensemble de ces régions, 1998

	Permanents	Temporaires	À temps plein	À temps partiel
Nouveau-Brunswick	49	63	50	60
Winnipeg	43	60	37	48
Toronto	51	70	48	57
Ensemble	47	63	45	54

En ce qui a trait à l'origine ethnique et à l'immigration, nos données d'enquête sont incomplètes. L'échantillon des 21 personnes interrogées à Toronto semble bien représenter la grande diversité raciale et ethnique de la métropole. Environ la moitié des participants et des participantes à notre enquête par interview n'étaient pas de race blanche, alors que les travailleurs et les travailleuses des centres d'appels de Moncton et de St. John, au Nouveau-Brunswick, et de Winnipeg, au Manitoba, l'étaient au contraire presque tous. Bien que nous ayons aussi tenté de connaître la composition ethnique des effectifs des centres d'appels et essayé d'obtenir des renseignements sur l'embauche de personnes handicapées, l'enquête n'a pas produit de résultats significatifs à cause de la taille réduite de l'échantillon et du faible taux de réponse aux questions afférentes à ces éléments. En revanche, les entretiens nous ont fourni d'importants renseignements sur l'appartenance raciale et l'immigration, renseignements sur lesquels s'appuie notre examen des aptitudes de communication multiculturelle et multilingue, au chapitre 5.

Comme nous le disions dans l'introduction, on s'attendrait à qu'il y ait des liens entre la composition de la main-d'oeuvre et les formes d'emploi atypiques. On s'attendrait aussi à voir une correspondance entre emplois « féminisés » et salaires relativement faibles. Si notre enquête ne nous fournit que des données limitées sur ce sujet, plusieurs de nos constatations sont importantes. Pour commencer, même si les entreprises des trois régions à l'étude ont déclaré que la majorité de leurs effectifs sont permanents et travaillent à temps plein, une importante minorité a des contrats de travail atypiques (emplois permanents à temps partiel, emplois temporaires à temps partiel ou emplois temporaires à temps plein). Au Nouveau-Brunswick, 35 p. 100 occupent des postes à temps partiel ou temporaires. À Winnipeg, 45 p. 100 ont des contrats de travail atypiques. Même à Toronto, où l'échantillon est beaucoup plus petit, le pourcentage d'employées et d'employés de centres d'appels qui ont des contrats d'engagement non conventionnels atteint 31 p. 100[18] (tableau 3). Encore une fois, ces chiffres révèlent une tendance générale dans l'économie canadienne à recourir de plus en plus fréquemment à des contrats de travail atypiques. En 1994, 33 p. 100 de la main-d'oeuvre canadienne totale occupaient des emplois atypiques, contre 28 p. 100 en 1989[19].

Tableau 3 : Répartition (en pourcentage) des effectifs du Nouveau-Brunswick, de Winnipeg, de Toronto et de l'ensemble des régions selon la situation d'emploi, 1998

	Emplois typiques	**Emplois atypiques**			
	Permanents à temps plein	Permanents à temps partiel	Temporaires à temps plein	Temporaires à temps partiel	Total des emplois atypiques*
Nouveau-Brunswick	65	22	10	2	35
Winnipeg	55	21	7	17	45
Toronto	69	15	13	3	31
Ensemble	62	20	10	8	38

*Peut ne pas totaliser 100 à cause de l' arrondissement des résultats.

Pour finir, nous avons demandé aux gestionnaires de nous renseigner sur les échelles de salaires, du salaire de départ au taux horaire le plus élevé qu'une ou un employé puisse gagner. Les échelles peuvent porter à confusion quant à la rémunération moyenne réelle des effectifs des centres d'appels puisque nous n'avons pas de données correspondantes sur la répartition, c'est-à-dire que nous ignorons quel pourcentage d'employés reçoivent les salaires les plus bas, même si nous pouvons supposer, d'après les données résultant des entretiens, que la plupart des employés sont rémunérés à un taux proche du salaire de départ. D'un point de vue général, le secteur présente un haut taux de roulement de la main-d'oeuvre, de sorte que le gros des effectifs se retrouvent habituellement au bas de l'échelle des salaires. Au surplus, la plupart des travailleuses et des travailleurs de centres d'appels que nous avons interrogés ont dit n'avoir jamais obtenu d'importante augmentation de salaire, même après plusieurs années d'emploi. Tout en gardant ces facteurs à l'esprit, nous croyons que les échelles de salaires peuvent être considérées malgré tout comme un indicateur général des salaires offerts par le secteur, mais que les salaires de départ sont probablement les plus représentatifs.

Les salaires payés dans les centres d'appels sont supérieurs au salaire minimum dans la plupart des provinces, mais encore considérablement inférieurs au revenu d'emploi moyen des Canadiennes et des Canadiens. Nous avons pu constater que les salaires de départ moyens — salaires horaires en l'occurrence — du personnel permanent à temps plein étaient remarquablement uniformes d'un endroit à l'autre, variant en effet entre 12,71 $ et 12,91 $. Voilà qui équivaut à un revenu de 24 784 $ par année, somme considérablement inférieure au revenu d'emploi moyen de 37 556 $ que touchent les Canadiennes et les Canadiens de toutes les catégories d'emplois qui travaillent à temps plein, et inférieure même au revenu moyen de ceux et celles qui travaillent dans la catégorie Ventes et services, soit 28 816 $. Les salaires les plus hauts variaient entre 16,60 $ de l'heure au Nouveau-Brunswick et 29,29 $ de l'heure à Toronto (ville où une entreprise a déclaré payer un salaire horaire de 125 $, ce qui s'écarte tout à fait de la norme) (tableau 4). Il y a plus de chances que les centres d'appels employant des techniciens ou des spécialistes hautement qualifiés soient situés à Toronto, d'où un salaire moyen plus élevé. Toutefois, un salaire moyen plus élevé ne se traduit pas nécessairement par de plus gros salaires pour la masse des travailleuses et des travailleurs. Il faut aussi tenir compte de la distribution des salaires. Malgré la taille très réduite de notre échantillon, celui-ci a bel et bien fait ressortir une tendance générale à la polarisation des salaires, révélant qu'il existe fort peu de salaires très avantageux entre l'échelon minimal de rémunération et l'échelon maximal (à Toronto, 12,25 $ – 12,50 $ l'heure et 125 $ l'heure).

Nous nous attendions à des salaires plus faibles chez les effectifs permanents à temps partiel, et c'est effectivement ce que nous avons observé. Au Nouveau-Brunswick et au Manitoba, les salaires moyens de départ pour les emplois à temps partiel étaient sensiblement inférieurs (de 2,07 $ et 2,72 $ de l'heure respectivement — tableau 4) aux salaires versés aux effectifs à temps plein. Au Manitoba, ce sont les temporaires à temps partiel qui se trouvaient à gagner le salaire le plus bas, soit 8,48 $ de l'heure. Le salaire moyen versé pour un emploi à temps partiel, tous emplacements confondus, était de 11 $ l'heure. En supposant que l'employé à temps partiel moyen travaille 21 heures par semaine[20], il toucherait un salaire annuel de 12 012 $. Selon nous, le taux de réponse beaucoup plus faible obtenu dans cette catégorie pourrait expliquer que le niveau de rémunération des travailleuses et des travailleurs temporaires, permanents et à temps partiel, est un peu plus élevé. Dans nos entretiens, beaucoup d'employées et d'employés à temps partiel ou occasionnels dans les centres d'appels de Toronto, par exemple, ont déclaré des salaires initiaux variant entre 7 $ et 8,25 $ l'heure, taux qui ne figurent tout simplement pas dans les statistiques fournies par les gestionnaires.

Tableau 4 : Salaires d'après la situation d'emploi au Nouveau-Brunswick, à Winnipeg, à Toronto et dans l'ensemble de ces régions — moyenne et fourchette — (1998)

	Emplois permanents à temps plein		Emplois permanents à temps partiel		Emplois temporaires à temps plein		Emplois temporaires à temps partiel	
	Salaire initial	Salaire max.	Salaire initial	Salaire max.	Salaire initial	Salaire max.	Salaire initial	Salaire max.
Nouveau-Brunswick								
Moyenne	12,71	16,60	10,63	14,25	12,47	19,18	14,21	—
Fourchette	8,87-18,35	12,00-25,00	6,50-15,42	11,75-20,00	11,30-14,00	18,35-20,00	13,00-15,42	—
Winnipeg								
Moyenne	12,71	18,88	9,99	15,94	12,96	20,69	8,48	11,61
Fourchette	7,50-19,50	11,00-35,00	6,00-17,00	8,00-35,00	7,50-18,00	9,50-35,00	6,00-15,00	8,00-17,57
Toronto								
Moyenne	12,91	29,29	12,85	16,45	13,04	15,75	15,05	15,50
Fourchette	6,35-18,23	12,50-125,00	9,00-18,23	10,80-21,45	11,00-18,23	15,00-16,00	11,00-20,00	15,00-16,00
Ensemble des régions (rémunération moyenne)	12,77	21,78	11,00	15,60	12,83	18,16	11,64	12,72
Ensemble des régions (rémunération médiane)	12,50		10,75		12,50		11,68	

Finalement, bien que les résultats de notre enquête ne nous permettent pas d'établir une corrélation entre les salaires et le sexe, les données de recensement de Statistique Canada pour 1996 offrent des renseignements pertinents sur les disparités chroniques de rémunération entre femmes et hommes. Dans les catégories d'emplois comprises dans le recensement, le travail en centre d'appels n'est pas reconnu comme une nouvelle forme distincte d'emploi, et il n'y a pas beaucoup de ces catégories qui correspondent, de près ou de loin, à celles des emplois offerts dans les centres d'appels. Toutefois, comme le travail d'enquêteur et de commis à la statistique se fait sans doute à l'heure actuelle presque uniquement au téléphone, il apparaît comme un bon élément de comparaison. Les données du recensement pour cette catégorie professionnelle montrent une répartition selon le sexe qui se rapproche beaucoup de ce qu'a révélé notre enquête sur tous les types de centres d'appels, y compris les entreprises de recherche par sondages, présentes surtout à Winnipeg. Les deux tiers des quelque 3 300 travailleurs de cette catégorie étaient des femmes. Le revenu d'emploi moyen était de 28 801 $, soit légèrement supérieur à la moyenne des salaires initiaux versés dans les centres d'appels. Nous avons cependant découvert que les hommes dans cette catégorie gagnaient infiniment plus, soit 33 775 $ en moyenne contre 26 047 $ pour leurs homologues féminins. Dans la catégorie professionnelle beaucoup plus vaste des ventes et des services, où trois travailleurs sur cinq sont des femmes, la disparité de rémunération entre les hommes et les femmes était plus importante encore (33 828 $ pour les hommes, 20 932 $ pour les femmes).

Étant donné le niveau relativement bas des salaires que nous avons relevé dans la plupart des centres d'appels, il ne faut pas s'étonner que le personnel soit en majeure partie féminin. Le nombre de jeunes travailleuses et travailleurs et le fort pourcentage de contrats de travail atypiques ne doit pas non plus nous surprendre. Ce que nous révèle notre recherche quantitative, c'est à quel point les emplois offerts dans les centres d'appels traduisent les grandes tendances statistiques qui décrivent la transformation des différents marchés du travail dans la nouvelle économie de services. Nos enquêtes auront assurément servi à mettre à jour et à renforcer les données existantes sur la féminisation et la segmentation des marchés de l'emploi, mais nous oserons aussi prétendre que le secteur des centres d'appels peut être utilement considéré comme un microcosme des processus nationaux de restructuration des marchés du travail. Et, si tel est le cas, les analyses qualitatives plus détaillées que nous effectuons dans la suite du présent rapport pourraient bien être utiles à l'élaboration de politiques, et pas seulement dans le secteur du télémarketing et des téléservices.

Comprendre la dynamique de la segmentation des marchés de l'emploi

Les résultats de notre enquête nous fournissent d'importants renseignements sur la composition des effectifs des centres d'appels des trois emplacements à l'étude, ils révèlent une forte segmentation des marchés de l'emploi et laissent également entrevoir un certain degré de polarisation. Il nous manque cependant beaucoup d'informations d'une importance cruciale. Les renseignements obtenus ne nous aident pas à expliquer pourquoi les marchés de l'emploi présentent de telles caractéristiques. Ils ne nous éclairent pas non plus sur les mécanismes qui font que les femmes et les jeunes se retrouvent dans ce genre d'emplois en nombre beaucoup plus grand que d'autres ni sur les phénomènes par lesquels le travail de ces femmes et de ces jeunes finit par être perçu comme de moindre valeur.

Nous avons fondé notre étude sur un ensemble d'entretiens avec des travailleuses et des travailleurs de centres d'appels de chaque emplacement pour répondre à des questions d'une complexité notoire, à multiples niveaux et liées aux pratiques locales du marché de l'emploi. Dans le présent chapitre et les chapitres suivants, nous scruterons plus attentivement l'organisation du travail dans les centres d'appels, la manière dont les effectifs sont formés, encadrés et évalués et le rôle que joue ce type d'emplois dans le cycle d'évolution des travailleuses et des travailleurs. Nous croyons que les évaluations qualitatives détaillées de ce genre sont un complément important aux études quantitatives d'ordre plus général et qu'elles sont essentielles aux responsables des orientations politiques désireux ou désireuses de trouver de nouvelles approches à la politique du marché du travail à l'heure de la restructuration. L'analyse actuelle des politiques (en fonction du marché), qui refuse de tenir compte des témoignages de certaines femmes, de leur estimation des choix disponibles et des stratégies qu'elles doivent mettre en oeuvre pour affronter un monde où les possibilités d'emplois sont limitées et ne cessent de changer, ne répond pas aux besoins réels des travailleuses et des travailleurs, distincts de ceux du marché. Pendant les crises de chômage, elle amène les gouvernements à se glorifier du nombre d'emplois créés, contraste frappant avec la froide réalité de ce que vivent quotidiennement les personnes à qui échoient les emplois à temps partiel, à faible salaire et sans avenir qu'on se targue d'avoir créés. Au surplus, elle empêche les autorités compétentes de bien évaluer ou comprendre les conséquences pour l'égalité des femmes de la répartition inégale du travail dans ces nouveaux emplois de services.

Dans le présent rapport, nous avancerons que les femmes travaillant dans des centres d'appels se retrouvent plus souvent piégées dans des emplois qui ne leur assurent ni conditions de travail et salaire adéquats ni formation de base ou occasions d'espérer un avenir meilleur. La dynamique du secteur est telle que les « bons emplois » sont attribués de façon inégale aux quelques hommes jeunes qu'on y trouve. Si l'on compare avec les revenus mentionnés par les gestionnaires interrogés, les personnes comprises dans notre échantillon d'interview étaient concentrées surtout aux échelons inférieurs des échelles de salaires en vigueur dans les centres d'appels. Toutefois, lorsque nous tombions sur quelqu'un d'un peu mieux payé, la prédominance était inversée.

> Benoît : *C'est drôle pourtant, parce que, dans notre centre d'appels, c'était des hommes en très grande majorité, mais je pense que c'est parce que les superviseurs étaient eux-mêmes un peu chauvins, de l'aveu général. J'imagine qu'ils croyaient que, dans le domaine particulier des fonds communs de placement... beaucoup d'hommes avaient passé les examens. Ils se disaient qu'il y avait plus d'hommes, premièrement, à suivre ces cours et que les hommes auraient plus d'expérience, seraient mieux informés par rapport aux investissements, qu'ils sauraient mieux comment répondre aux questions au sujet de l'argent. Quand j'ai commencé, il y avait seulement deux représentantes à temps plein sur un total de 27 représentants. C'était presque rien que des hommes, et le comble de l'absurdité, c'est que le personnel administratif est essentiellement féminin.*

Dans la majorité des cas, si les participantes et les participants disaient travailler principalement avec des femmes, nous leur demandions si elles ou ils connaissaient les raisons pour lesquelles les femmes sont surreprésentées dans les centres d'appels. Quelques représentants ou représentantes ont été assez explicites en affirmant que c'est au sexisme qu'on doit attribuer cette préférence pour les femmes dans le travail par téléphone.

> Tariq : *Je pense que... pour ce qui est des bureaux et des grandes entreprises, le gros du travail véritable est fait par des hommes. Les agents de première ligne sont toutes des femmes. La voix d'une femme est agréable au téléphone... C'est presque une préférence sexuelle. En ce sens, je pense que les femmes n'ont pas le « gros bout du bâton », parce qu'on les rabaisse quasiment à l'état de femmes-objets. Les secrétaires, les caissières, etc.... Enfin, je pense qu'on devrait se rendre compte que les femmes ont autre chose à offrir qu'un joli visage ou une voix agréable. Non, je pense que, dans ce sens, notre société manque à ses engagements envers les femmes parce qu'on les enferme dans des emplois où il y a contact avec le public. On trouve bien plus de femmes dans ce genre d'emplois qu'ailleurs.*

Au nombre des raisons avancées pour expliquer la prédominance des femmes dans les centres d'appels entrants et sortants, nous avons eu des affirmations sexistes, comme : « *les femmes sont plus amicales au téléphone* ». Dans la vente par téléphone, quelques-unes des femmes à qui nous avons parlé se sont aperçues qu'elles pouvaient conclure un plus grand nombre de ventes si elles modulaient leur voix quand elles s'adressaient à des hommes. Bien qu'une telle tactique les ait souvent avantagées, parce qu'elle leur a permis de réaliser des ventes plus nombreuses et de gagner des primes plus intéressantes, le sexisme implicite du travail par téléphone n'était pas toujours anodin.

> Maia : *Ce n'est pas quelque chose dont on est fières, mais on sait que les types vont mieux réagir si on prend une voix grave, comme une voix sensuelle... mettons que ça aide. Par exemple, mon patron, en plaisantant, m'a dit que je devrais faire des appels érotiques.*

Même si les disparités entre femmes et hommes dans le travail par téléphone forment une partie importante de notre analyse, point sur lequel nous reviendrons par la suite, les faits sous-jacents à la composition des effectifs des centres d'appels sont plus complexes et plus localisés et comportent plus de niveaux cachés que la simple segmentation par sexes. Plusieurs employés de centres d'appels nous ont fourni des observations plus détaillées au sujet des différentes catégories de personnes qui travaillent dans ce milieu.

> Shauna : *Les femmes (dans la compagnie), ou les représentants, se répartissent en plusieurs catégories : ou bien vous êtes étudiant, et donc un employé à temps partiel, ou bien vous êtes à temps plein, et là aussi il y a des groupes d'âge différents. À mesure que l'âge augmente, donc que ce n'est plus des étudiants, on voit surtout des femmes. Chez les étudiants qui travaillent (ici), la proportion hommes-femmes est vraiment égale. Quand*

c'est des représentants à temps plein ou des personnes plus âgées, les femmes l'emportent. Je ne sais pas si c'est à cause de... je ne voudrais pas dire du manque d'instruction. Je trouve que beaucoup d'employés à temps plein ici ont tendance à être des femmes qui n'ont probablement pas dépassé le secondaire, ou qui ont des familles, ou qui, pour d'autres raisons, ne sont pas capables de trouver un autre travail.

Nous nous sommes aperçues pendant les entretiens que, même si, dans bien des cas, ce sont les femmes et les jeunes qui dominent, la composition du personnel varie beaucoup selon le type de centres d'appels. Certains centres étaient sensiblement plus féminins que d'autres, alors qu'ailleurs les effectifs comptaient surtout des membres de la population étudiante. Par exemple, les entreprises de télémarketing et de recherches par sondage du centre de Toronto semblaient beaucoup compter sur les étudiantes et les étudiants pour remplir leurs postes.

Cynthia : *[Quand je travaillais pour] l'entreprise de recherches par sondage X, je me rappelle que la compagnie était connue pour attirer des étudiants, et souvent, là-bas, les gens n'étaient pas vraiment sérieux dans leur travail. C'était une des raisons pour lesquelles il y avait autant de roulement, parce que les étudiants s'en foutaient. Quand ils arrivent, beaucoup d'entre eux ont ce genre d'attitude. Pas tous, mais beaucoup d'entre eux. C'est l'attitude qu'ils avaient par rapport à leur travail. C'était du genre « je m'en fous ». Il y avait donc énormément de roulement. Il y avait beaucoup d'adolescents, et j'avais l'impression d'être l'employée la plus vieille.*

L'intervieweuse : *Vous n'êtes pourtant pas très vieille?*

Cynthia : *Non, j'ai 29 ans. Au centre télébancaire où je suis maintenant, le personnel est plus âgé. Les gens sont beaucoup plus sérieux par rapport à leur travail. On travaille avec des gens plus vieux. Il y en a dans la vingtaine. Il y en a aussi dans la trentaine et quelques-uns qui sont plus vieux. Je dirais que c'est surtout des gens dans la vingtaine et la trentaine. C'est plus sérieux. Des étudiants et des gens qui essaient de joindre les deux bouts, des choses comme ça.*

Louise : *Mettons que, sur une centaine d'employés, un bon 75 p. 100 sont probablement des étudiants d'université ou de collège. Le reste, c'est des gens qui sont passés entre les mailles du filet. Vous pouvez presque voir qu'ils sont là pour un supplément de revenu ou parce qu'ils ne peuvent rien trouver d'autre.*

Même si à Toronto une bonne partie des personnes interrogées étaient des étudiants, nous avons aussi eu, à Winnipeg et au Nouveau-Brunswick, quelques entreprises qui s'en remettaient à une main-d'oeuvre étudiante irrégulière à temps partiel ou temporaire[21]. Les étudiantes et les étudiants ont tendance à vouloir travailler à temps partiel et se montrent généralement plus disposés à travailler par roulement, ce qui les rend intéressants aux yeux des

employeuses et des employeurs qui cherchent une main-d'oeuvre « souple ». Ils ont aussi tendance, cependant, à avoir un taux de roulement plus élevé. Par exemple, une des personnes que nous avons interrogées nous a dit que, selon des statistiques internes, la durée moyenne d'emploi dans l'entreprise de recherches par sondage pour laquelle elle travaille, à Toronto, est de deux mois à deux mois et demi. Il y a même quelques centres où la provenance de la main-d'oeuvre est encore plus limitée; c'est le cas notamment de plusieurs entreprises de Winnipeg qui ont parmi leurs effectifs une forte proportion de gais, de lesbiennes et de personnes bisexuelles et d'un centre de collecte de fonds de Toronto qui emploie un fort pourcentage de femmes originaires des Indes orientales. La conclusion qu'on peut en tirer est que les réseaux locaux et les liens sociaux jouent un rôle important dans la distribution des emplois parmi ceux qui sont aux confins du marché du travail. Beaucoup de centres d'appels, en particulier ceux qui versent les salaires les plus bas et qui ont les taux de roulement les plus élevés, offrent des incitatifs en espèces aux employés qui convainquent leurs amis ou des membres de leur famille de venir travailler pour l'entreprise.

> L'intervieweuse : *Est-ce que le centre d'appels a de la difficulté à trouver du personnel?*
>
> Phyllis : *Non, parce qu'il y a tellement de monde sans emploi. Et, vous savez, ils n'ont même pas besoin de faire de publicité, ça fonctionne par le bouche à oreille. Si je disais « Ah oui! je connais une fille qui pourrait rentrer et faire ceci ou cela! », je recevrais 50 $. Ils paient 50 $ à tout le monde...*
>
> L'intervieweuse : *Pour recommander quelqu'un?*
>
> Phyllis : *Oui. Du moment qu'ils restent, je pense que c'est un mois. Comme ça, ils n'ont pas d'annonce à placer. Mais vous savez, vous pourriez sortir maintenant et recruter des tas de gens, sauf que ce serait pas très bon pour l'économie, parce que, vous savez, ces gens-là vont rester seulement le temps qu'ils peuvent.*

Comme le faisait observer Saskia Sassen dans un document portant sur la situation des travailleuses et des travailleurs immigrants, ces pratiques peuvent entraîner le « déplacement de fonctions traditionnellement dévolues au marché du travail et à l'entreprise, comme le recrutement, la sélection et la formation, vers la collectivité ou la famille » (Sassen 1998 : 147). Elle a aussi constaté à quel point ces marchés locaux et particuliers de l'emploi ont pour effet de restreindre les perspectives d'emploi pour ces travailleuses et ces travailleurs. Cet examen de l'incidence que peuvent avoir les réseaux de relations sociales sur la composition de la main-d'oeuvre révèle l'importance des processus sociaux par lesquels les personnes en arrivent à travailler dans un centre d'appels. Ce « tissu social » du marché du travail fait que toutes sortes de perspectives s'ouvriront devant certaines travailleuses et certains travailleurs, alors que, pour d'autres, le chemin sera parsemé d'obstacles.

Quelles sont les voies d'accès qui mènent au secteur des centres d'appels?

Nous avons souligné combien les centres d'appels attirent les personnes qui, pour une raison ou pour une autre, se retrouvent déjà aux confins du marché du travail. Quelques-unes des personnes interrogées ont explicitement employé le terme *marginalisé* pour qualifier le travail dans les centres d'appels, alors que d'autres nous ont simplement dit que c'était leur « dernier recours ». Bon nombre d'emplois dans les centres d'appels sont relativement faciles et rapides à obtenir et n'exigent ni formation ni expérience. Ces emplois sont donc intéressants pour ceux et celles qui ont un besoin pressant de revenus et qui considèrent ce travail comme une solution rapide jusqu'à ce que quelque chose de mieux se présente. Le plus souvent, ce sont des femmes et des jeunes.

> Claudine : *Je pense que c'est parce que les femmes qui veulent revenir sur le marché du travail se retrouvent principalement dans des entreprises de services. Si vous êtes une femme qui a été mère ou femme au foyer, qui n'a pas beaucoup de compétences et qui veut retourner sur le marché du travail, des places comme celle-là apparaissent parfois comme la progression logique vers quelque chose d'autre. Des fois, les femmes utilisent ce genre de travail comme marchepied, en espérant accéder à autre chose.*

Il y a des personnes qui se sont tournées vers le travail par téléphone parce qu'il n'y avait, pour elles, aucun autre moyen d'entrer sur le marché de l'emploi. Certaines faisaient alterner travail dans des centres d'appels avec assurance-emploi (quand elles y avaient droit) ou aide sociale, alors que d'autres acceptaient de faire ce genre de travail justement pour éviter cette voie.

> Claudine : *J'ai tenu pendant huit mois. J'étais en quelque sorte en attente jusqu'à ce que j'aie trouvé quelque chose d'autre, qui a fini par être mon job actuel dans la défense des droits de la jeunesse. J'ai pris ce travail comme marchepied pour éviter de me retrouver à court d'assurance-chômage et d'être obligée ensuite d'avoir recours à l'aide sociale, ce genre de pièges dans lesquels les femmes tombent souvent. C'était donc pour moi une occasion de combler le vide jusqu'à ce qu'il se présente autre chose.*

> Shauna : *J'avais besoin d'un travail... de me détacher d'une tentative infructueuse à la compagnie Y, et c'était près d'où je vivais. C'était juste comme, t'entres là tranquillement et on te donne du travail. Je ne cherchais pas particulièrement du travail dans ce domaine.*

Beaucoup de ceux et celles à qui nous avons parlé parmi les personnes qui ont un emploi dans un centre d'appels avaient auparavant occupé d'autres emplois à faible salaire dans le secteur tertiaire, notamment dans la restauration et la vente au détail, ou envisagé cette possibilité. Quelques-uns ont fini par revenir à ces métiers après une tentative dans les centres d'appels. Beaucoup ont souligné que, même si l'on pense, en entrant dans un centre d'appels, s'élever un échelon plus haut par rapport à d'autres emplois de services, on se retrouve en réalité à gagner tout aussi peu.

> Lisa : *J'avais besoin d'un travail à temps partiel, et ma mère était monoparentale; en plus, j'étais assez vieille pour travailler, et j'avais besoin tout de suite d'un travail à temps partiel, pis le seul qui embauchait, c'était McDonald's. Je mangeais là souvent, pis, un jour, un ami m'a dit que si je commençais à travailler chez McDonald's, j'mangerais plus jamais là parce que je saurais ce qui entre dans les hamburgers pis ce qui arrive aux hamburgers et je serais complètement écœurée... Comme j'aimais ça le McDo, j'voulais pas faire ça. J'aime pas la restauration... Alors, j'ai commencé à faire des collectes de fonds pour différents organismes de charité. J'ai vendu des trucs, des cartes de crédit, mais c'est pour ça que je suis entrée là. Pas parce que j'aime ça... mais parce que c'était la chose seule pour laquelle j'avais pas besoin d'expérience.*

Bien des personnes avec qui nous avons parlé ne correspondent pourtant pas au stéréotype de l'employé de centre d'appels non qualifié et peu instruit, ce qui montre à quel point la restructuration économique a limité les possibilités d'emploi offertes aux travailleuses et aux travailleurs qualifiés dans une foule de domaines.

> Benoît : *La seule raison pour laquelle j'ai pris ce travail dans un centre d'appels, c'est parce que j'avais un mal de chien à trouver un emploi dans un laboratoire et, assez bizarrement, la plupart des gens avec qui je travaillais avaient des antécédents qui vous faisaient vous demander « mais qu'est-ce que cette personne-là fait dans un centre d'appels? » Certains avaient une formation en chimie, d'autres en génie, en physique ou en enseignement, d'autres encore en journalisme, mais ils avaient tellement de difficulté à trouver un emploi dans leur propre domaine et ils avaient tellement besoin de faire quelque chose de leur journée et besoin d'argent qu'ils ont pris ce travail. En fait, ç'a été pas mal intéressant de découvrir ça.*

Une femme qui avait eu une belle carrière comme secrétaire administrative au gouvernement s'est retrouvée dans la vente par téléphone après une période de récession.

> Sylvia : *Je le fais par nécessité, parce que ces dernières années, au Manitoba, l'économie était vraiment mauvaise; le seul genre d'emplois que vous pouviez obtenir, c'était des postes de durée déterminée, donc ç'a été un poste de durée déterminée par-ci, un autre par-là. Le dernier poste du genre que j'ai eu devait durer six mois au départ, mais ça a finalement duré deux ans, ensuite, fini... J'ai postulé à 200 places au moins, et je n'ai rien pu trouver dans mon domaine... Alors, j'ai fait quelque chose que j'avais juré de ne jamais faire : j'ai postulé un emploi de vente par téléphone, et je l'ai obtenu.*

Les témoignages que nous avons recueillis pour savoir qui sont ces gens qui travaillent dans des centres d'appels et comment ces personnes ont abouti là nous ont permis de comprendre bien des choses. Et ce que nous avons découvert contraste avec un des

arguments invoqués pour justifier l'appui accordé par les gouvernements à la création de centres d'appels à bas salaires et avec l'encouragement qu'ils prodiguent aux entreprises pour qu'elles créent des centres à valeur ajoutée. Au cours d'un entretien que nous avons eu avec lui, Frank McKenna, ancien premier ministre du Nouveau-Brunswick qui a été le fer de lance de la stratégie de création de centres d'appels dans cette province, a ainsi fait valoir son point de vue : « Mais… il y a une chose qu'il ne faut pas oublier, nous avons besoin d'emplois pour chaque ensemble de compétences et chaque groupe socio-économique. Un centre d'appels sortants qui paie 8,50 $ l'heure, ça n'a pas l'air terrible, sauf si vous faites la comparaison avec un emploi dans une usine de transformation du poisson à 5,25 $ l'heure[22]. » Ce que néglige la vision de M. McKenna, c'est de reconnaître à quel point la restructuration économique mondiale elle-même provoque des changements radicaux à la fois dans la répartition des compétences et parmi les classes socio-économiques de la société canadienne[23]. L'appui du gouvernement (tacite ou explicite) à l'expansion d'un marché d'emplois peu spécialisés et mal rémunérés occupés surtout par des femmes paraît avoir plus de chances d'exacerber les tendances macroéconomiques à la polarisation des marchés de l'emploi que de réduire la disparité actuelle des revenus et des débouchés. Toutefois, ceux qui sont partisans de la doctrine « des emplois pour chaque ensemble de compétences » se trouvent à tenir pour acquis cette disparité de revenus et de débouchés créée par le marché et à encourager les entreprises à tirer profit du fait qu'elles ciblent des individus n'ayant pas beaucoup d'autres possibilités d'emploi.

3. QUALITÉ DES EMPLOIS : SÉPARER LE BON GRAIN DE L'IVRAIE

> Simon : *Ouais, disons les choses clairement. LE TÉLÉMARKETING EST UN MAUVAIS EMPLOI.*
>
> Melissa : *Z est une compagnie extraordinaire... les gens y sont très bien traités. On est tellement amical là-bas. Tout le monde se fend en quatre pour m'être agréable.*

Nous avons précédemment attiré l'attention des lecteurs et des lectrices sur l'existence d'une tendance marquée à la polarisation des marchés du travail dans le secteur des services, branche d'activité en pleine expansion. D'après le CEC, un certain nombre de facteurs sont la cause de cette segmentation croissante.

> Nous avons également décelé la présence d'une segmentation en ce qui a trait aux gains, aux compétences requises, à la stabilité d'emploi et à la localisation des emplois. Deux « pôles de croissance » passablement distincts sont responsables de la quasi-totalité de l'expansion de l'emploi au cours des années 80 : l'un caractérisé par des emplois hautement spécialisés, bien rémunérés et stables, et l'autre, par des emplois non standard, peu stables et relativement mal rémunérés. En somme, nos recherches indiquent que le marché du travail offre la sécurité économique à un nombre plus restreint de Canadiens. (CEC 1990 : 20)

Donc, dans la nouvelle économie de services, un « bon emploi » est, de façon générale, un emploi qui exige des compétences axées sur l'information, qu'on occupe à temps plein et qui est bien rémunéré, alors qu'un « mauvais emploi » se caractérise par un salaire inférieur et un contrat de travail non standard, ou atypique, ce qui comprend les emplois à temps partiel, les emplois temporaires et les emplois offerts par l'intermédiaire d'agences de placement temporaire. Le CEC a aussi constaté que les jeunes et les femmes se retrouvent surtout dans la catégorie des « mauvais emplois » (CEC 1990 : 13).

Dans le deuxième chapitre, nous avons examiné la composition de la main-d'oeuvre pour déterminer si l'emploi dans les centres d'appels reflétait ces grandes tendances. Nous avons aussi commencé à chercher comment il se faisait que les femmes et les jeunes aboutissaient dans les centres d'appels en plus grand nombre. Dans ce chapitre, nous avons commencé par montrer que les hypothèses au sujet de la correspondance parfaite qu'il est supposé y avoir entre les emplois offerts dans les centres d'appels et les personnes qui y travaillent, hypothèses dictées par le marché, sont absurdes. Nous soutenons plutôt que les centres d'appels font partie d'un processus de restructuration qui transforme le marché du travail au détriment des Canadiennes et des Canadiens qui sont déjà défavorisés sur le marché de l'emploi. Dans la présente partie du rapport, nous poussons l'analyse plus loin en cherchant à savoir si les centres d'appels reflètent la tendance qui montre un élargissement de l'écart entre les « bons emplois » et les « mauvais emplois ». Comme le révèlent les extraits d'entretiens

ci-dessus, les travailleurs et les travailleuses avec qui nous avons parlé ont des opinions très partagées au sujet des centres d'appels. Les statistiques données au chapitre 2en matière de salaires, statistiques que viennent corroborer les entretiens, font apparaître d'importantes différences entre les centres d'appels du point de vue des salaires, des conditions d'emploi, de l'organisation des lieux de travail et des pratiques en vigueur.

Centres d'appels entrants et centres d'appels sortants

Les centres d'appels peuvent fonctionner de deux façons. Ceux qu'on appelle les centres d'appels entrants reçoivent et traitent généralement des appels de clientes et clients existants ou éventuels, alors que les centres d'appels sortants s'occupent d'une gamme d'activités, comme la vente par téléphone, les recherches par sondage et la collecte de fonds. Il arrive, dans certains centres d'appels, que l'on combine à la fois vente et service; c'est le cas, par exemple, lorsqu'on demande à des représentants d'un téléservice bancaire de vendre des fonds communs de placement à chaque cliente ou client du téléservice ou lorsque des représentants du téléservice pour une chaîne d'hôtels sont évalués selon le pourcentage d'appels qui aboutissent à une confirmation de réservation. Notre enquête a révélé que les centres d'appels entrants représentent le gros des activités du secteur, soit 61 p. 100. La proportion entre centres d'appels sortants et centres d'appels entrants est toutefois sensiblement différente à Winnipeg, où 43 p. 100 des centres traitent uniquement des appels entrants (tableau 5). En 1995, une étude du secteur portant sur l'ensemble du Canada a montré qu'il y avait un pourcentage beaucoup plus élevé de centres d'appels s'occupant à la fois d'appels entrants et d'appels sortants (48 p. 100), ceux où dominent les appels entrants (44 p. 100) étant beaucoup plus nombreux que ceux où dominent les appels sortants (8 p. 100)[24].

Tableau 5 : Types d'activités — Nouveau-Brunswick, Winnipeg, Toronto et ensemble des trois régions —, 1998

	Appels entrants		Appels sortants		Appels entrants et sortants	
Nouveau-Brunswick	14	(74 %)	2	(11 %)	3	(16 %)
Winnipeg	9	(43 %)	8	(38 %)	4	(19 %)
Toronto	10	(71 %)	1	(7 %)	3	(21 %)
Ensemble	33	(61 %)	11	(20 %)	10	(18 %)

Au cours de nos entrevues, nous avons rapidement découvert que le type de centre d'appels où travaillent les gens semble avoir une incidence marquée sur l'ensemble des conditions de travail, du salaire jusqu'à l'ergonomie du bureau. Les centres d'appels entrants, ou centres de service à la clientèle, sont généralement considérés par les travailleuses et les travailleurs comme ceux qui offrent les emplois les plus recherchés, parce que ce sont des emplois plus faciles et mieux rémunérés. Par contre, les centres d'appels sortants, en particulier les centres de télémarketing, sont considérés comme moins intéressants, parce que les gens travaillent plus fort pour un salaire moindre (souvent il s'agit d'une rémunération au rendement) et que les entreprises s'en remettent principalement à du personnel occasionnel ou à temps partiel. Bon nombre de travailleuses et de travailleurs de centres d'appels sortants ont dit qu'ils aimeraient trouver un emploi dans un centre d'appels entrants.

> Shauna : *Il y a beaucoup beaucoup de roulement dans ces compagnies, d'abord parce que c'est des vraies marmites à pression et ensuite parce que c'est très fatigant de téléphoner à des gens qui ne veulent vraiment rien savoir de vous. C'est pour ça que, si je reste dans le métier, j'aimerais trouver quelque chose dans un centre d'appels entrants.*

> Randy : *Si je compare de façon subjective, je pense que j'aimerais mieux être dans le commerce de détail, pas nécessairement un restaurant, mais quelque chose dans le commerce de détail. On peut faire un peu la même comparaison avec les centres d'appels entrants et les centres d'appels sortants. Je pense que le travail dans un centre d'appels entrants ressemble pas mal à la vente au détail. J'ai l'impression que ça fonctionne pas mal de la même façon. Les gens veulent obtenir un service, sauf qu'au lieu de venir en personne, ils téléphonent. Le centre d'appels sortants s'apparente au colporteur qui vend des aspirateurs ou des encyclopédies.*

Il y a quelques différences notables dans les taux de salaire offerts par les deux types de centres, mais seulement dans les catégories d'emplois atypiques. Pour les effectifs permanents à temps plein, les différences sont négligeables. On constate cependant des différences spectaculaires dans les taux de rémunération dès que l'on compare la situation du personnel permanent et temporaire à temps partiel des centres d'appels entrants et des centres d'appels sortants. Dans les centres d'appels entrants, les effectifs permanents à temps partiel étaient payés en moyenne 12,20 $ de l'heure, soit un peu moins que leurs collègues à temps plein, alors que, dans les centres d'appels sortants, les effectifs permanents à temps partiel touchaient seulement 6,93 $ l'heure, ce qui est presque moitié moins que le taux horaire à temps plein. Chez les employées et employés temporaires à temps partiel des centres d'appels entrants, le salaire horaire moyen passe, en fait, à 15 $ l'heure, alors que, dans les centres d'appels sortants, il diminue légèrement et passe à 6,75 $ l'heure (tableau 6).

Tableau 6 : Salaire horaire initial, emplois typiques et atypiques, selon le type de centres d'appels

	Emplois typiques	**Emplois atypiques**
Centres d'appels entrants	12,50	13,05
Centres d'appels sortants	12,69	6,91
Ensemble	12,97	12,69

Bien que les distinctions entre centres d'appels entrants et centres d'appels sortants semblent bel et bien avoir beaucoup d'importance du point de vue de l'emploi et des salaires horaires, les entretiens que nous avons eus révèlent que ces distinctions ne correspondent pas toujours très nettement à la division « bons emplois » / « mauvais emplois ». Si, comme c'était prévisible, les centres d'appels sortants offrent un plus grand nombre d'emplois à temps partiel, à bas salaires et axés sur des normes de productivité, il reste qu'un très petit nombre des emplois dont nous ont parlé des travailleuses et des travailleurs de centres d'appels entrants concordent avec la définition de « bon emploi » donnée par le CEC. Même si les centres d'appels entrants sont plus susceptibles d'offrir quelques « bons

emplois », beaucoup d'employées et d'employés de tels centres à qui nous avons parlé sont mal payés et soumis à des vérifications au hasard, à des évaluations qualitatives arbitraires et à des critères de rendement exigeants. Bien que la distinction entre centres d'appels entrants et centres d'appels sortants ne soit pas aussi nette que nous l'aurions cru, elle représente un modèle heuristique utile pour découvrir plus en détail la dynamique de segmentation des marchés de l'emploi. Dans la suite du présent chapitre, nous faisons une évaluation des facteurs qui déterminent la qualité des emplois offerts dans les centres d'appels.

Les centres d'appels sortants : ateliers de misère des années 1990?

Bien que leurs critiques n'aient pas toutes présenté le même degré de virulence, les personnes interrogées ont été assez unanimes dans leur évaluation négative des emplois offerts dans les centres d'appels sortants. Ce que nous voulions mieux comprendre, cependant, ce sont les facteurs qui font qu'un emploi est « mauvais ». Nous nous sommes rendu compte que quatre grandes idées revenaient constamment au cours des entretiens. La première concernait la difficulté de la tâche, qu'on attribuait aux normes de rendement élevées basées sur des quotas. La deuxième avait à voir avec la faiblesse des salaires, l'absence ou la quasi-inexistence de sécurité d'emploi et le nombre limité d'heures de travail, qu'on imputait à la généralisation des contrats de travail atypiques. La troisième se rapportait aux problèmes d'éthique qui se posaient au personnel obligé d'employer des méthodes de vente ou d'enquête dynamiques. La dernière concernait l'insuffisance de formation et les faibles possibilités de perfectionnement ou d'avancement.

Les quotas sont un point mentionné très fréquemment au sujet des centres d'appels sortants, et exécré des travailleuses et des travailleurs. Beaucoup nous ont dit que les quotas étaient trop élevés ou arbitraires.

> Cynthia : *On se fait talonner au sujet des quotas. Ils disent qu'ils ne s'intéressent pas vraiment à la quantité. Ils disent que c'est la qualité qui compte. Et bien, c'est un mensonge. La quantité compte en général plus que n'importe quoi.*

Dans la vente par téléphone et la collecte de fonds, le rendement dépendait en grande partie des régions dans lesquelles les appels étaient faits (par composition automatique). Selon la liste dont vous héritiez, faire vos quotas pouvait être relativement facile ou quasi impossible. Les employées et employés de centres d'appels sortants ont dit ressentir énormément d'amertume lorsqu'ils se sont aperçus que les exigences de rendement étaient injustement élevées.

> Ben : *Les attentes sont très hautes, et les pourcentages... J'étais en furie ces derniers soirs. J'en avais vraiment ma claque qu'ils nous rendent responsables des quotas de vente en sachant fort bien dans quels quartiers on fait nos appels. Frustré aussi, parce que j'essaye de faire des ventes, mais le courant ne passe pas.*

Dans beaucoup de centres d'appels sortants, la capacité de satisfaire aux exigences de rendement était directement lié à la possibilité d'obtenir un emploi continu. Les employeurs augmentent la « souplesse » de leur main-d'oeuvre en combinant des durées d'emploi déjà précaires avec des exigences auxquelles il est difficile de satisfaire. Ainsi, dans un centre où la majorité des effectifs étaient embauchés à titre « occasionnel », la conséquence pour ne pas avoir fait son quota était une diminution des heures normales de travail, au point où quelqu'un pouvait voir son nom disparaître complètement de la feuille des horaires. Dans pareille situation, la travailleuse ou le travailleur occasionnel a peu de recours, que ce soit contre l'employeuse ou l'employeur ou à l'égard d'un régime d'assurance-emploi restructuré qui a monté la barre pour la plupart des travailleuses et des travailleurs à temps partiel quant au nombre d'heures qu'il faut avoir faites pour avoir droit à des prestations.

> Marco : *Ça, c'est l'astuce juridique. Pas moyen d'être considéré comme un véritable employé. En fait, je n'ai pas du tout le statut d'employé. Je ne suis ni un travailleur à temps plein ni un travailleur à temps partiel. Je suis un travailleur occasionnel. Ça veut dire que je n'ai pas d'avantages ni de droits comme les employés permanents... 434 des personnes qui font des enquêtes par sondage sont des employés occasionnels. Il y en a qui sont là depuis huit ans. Pourtant, la semaine prochaine, ils pourraient bien ne plus avoir d'emploi du tout. C'est déjà arrivé plusieurs fois.*

On s'est parfois rendu compte qu'en donnant les listes les plus difficiles à des employées ou employés « indésirables », l'employeuse ou l'employeur pouvait ensuite prendre prétexte de l'incapacité à atteindre les quotas pour se débarrasser des personnes qui, par exemple, auraient eu un penchant pour le syndicalisme. Bien qu'il soit difficile de confirmer ce genre de pratiques, l'incapacité d'atteindre les quotas est certainement un motif fréquemment invoqué par les employeuses et les employeurs pour justifier les licenciements (assez nombreux) dans ces lieux de travail.

> Melissa : *Ils ont dit qu'ils licenciaient les gens en se servant du taux de conversion. Le taux de conversion, c'est la proportion d'appels qui rentrent par rapport aux ventes qui sont faites. Et si votre taux de conversion n'était pas assez haut... c'était la fin. Vous étiez dehors.*

Plusieurs travailleuses et travailleurs ont prétendu que certaines entreprises d'appels sortants dépendaient, en fait, d'un taux de roulement élevé pour garder un haut taux de productivité. Il semble que cela ait été une pratique assez commune parmi les entreprises établies dans le centre de Toronto, où la forte densité de population et d'entreprises facilitent une très grande mobilité parmi la main-d'oeuvre. Une étudiante du secondaire avec qui nous avons parlé avait déjà travaillé dans neuf centres d'appels sortants au cours de ses deux années de travail à temps partiel. Une ancienne télémercaticienne de Toronto nous a dit que, pour certains dirigeants de centres d'appels sortants, la souplesse d'emploi idéale comprend le droit de faire en sorte qu'il y ait un taux de roulement élevé, donc d'embaucher et de congédier à volonté.

> Rosa : *C'est d'embauchage et de congédiement qu'ils parlent. C'est ce qu'ils veulent dire par souplesse. Je pense que c'est la chose seule que ça veut dire. Un gros roulement, c'est important pour eux, parce que, de la façon dont ce genre d'affaires-là marchent, le niveau d'épuisement est très élevé. Les gens s'épuisent très rapidement à cause du stress, à cause de la pression, à cause de la manière dont ils sont traités, à cause de la nature dégradante du travail. Ils s'épuisent. Donc, ils veulent pouvoir congédier les gens, que l'épuisement se produise au bout de deux mois ou de dix mois, peu importe, ce qu'ils veulent, c'est être capables de les congédier...*

Les pratiques locales du marché de l'emploi sont très différentes au Nouveau-Brunswick, où les gens ont tendance à garder leur travail une fois qu'ils ont réussi à en obtenir un. Bien que cette pratique ait été perçue comme un avantage par les entreprises d'appels entrants qui investissent davantage dans la formation et qui tirent ainsi parti d'un faible taux de roulement, cela semble avoir été assez ennuyeux pour les quelques entreprises qui comptaient habituellement sur des taux de roulement élevés pour accroître leur productivité en remplaçant les partants au fur et à mesure par de nouvelles et de nouveaux venus remplis de zèle et d'énergie.

> Melissa : *Le problème avec XYZ, c'est que c'est une compagnie qui compte sur un important roulement du personnel. Ils vous disent, quand vous êtes embauché, qu'à peu près la moitié des gens ne seront plus là l'année suivante. Parce que, vous comprenez, ils misent sur un roulement important; alors, comme ça marche pas comme ça ici, au Nouveau-Brunswick, ils ont dû licencier du monde.*

Beaucoup d'emplois de télémarketing sont à temps partiel pour les mêmes raisons qu'ils ont un taux de roulement élevé; c'est que ce n'est pas facile pour le personnel de satisfaire en permanence à des normes de rendement aussi exigeantes. Les télémercaticiennes et télémercaticiens à temps plein sont ceux qui risquent le plus d'être victimes d'épuisement professionnel, comme l'illustre notre chapitre qui traite du stress en milieu de travail. En supposant qu'une personne réussisse malgré tout à garder son emploi, il n'est pas facile pour elle de boucler son budget, vu le nombre restreint d'heures qu'elle obtient dans un centre d'appels sortants.

> Cynthia : *Vous savez, beaucoup de ces emplois de télémarketing, eh bien, les gens doivent avoir un autre travail pendant le jour parce qu'ils ne paient pas assez bien. Où je travaille maintenant, je fais 13 $ l'heure, mais ce n'est pas encore assez, parce que j'entre seulement 27 heures par semaine... Moi-même, j'essaie, en fait, de trouver quelque chose d'autre pendant le jour à cause de ces 27 heures. Je vis seule. J'ai mon loyer à payer. Vingt-sept heures, c'est pas suffisant pour payer toutes les factures... 67 p. 100 de mon chèque de salaire vont au loyer.*

Une de nos participantes de Toronto a constaté qu'elle devait travailler extrêmement dur pour que son travail à temps partiel en télémarketing puisse lui rapporter régulièrement de 12 à 13 $ l'heure.

> Maia : *Je faisais quatre heures par soir. Faites le calcul : même une personne à quarante heures par semaine qui serait payée 8 $ l'heure ferait plus que ça. Ça serait plus que je ferais même en travaillant, mais là, vraiment, vraiment fort au téléphone quatre heures par soir, cinq soirs par semaine. Ce n'est pas tout le monde qui réussissait à faire beaucoup d'argent. Juste une couple de personnes. Il y avait pas mal d'indifférence parce qu'au fond c'est un job qui ne mène nulle part... Les gens n'avaient pas d'objectif à atteindre. Moi, j'économisais de l'argent pour mes études, alors je voulais bien faire.*

Les gains peuvent varier dans ce genre d'emplois, ce qui rend difficile la planification du budget domestique. On nous a dit que certaines entreprises (appels entrants et appels sortants) renvoyaient les employées et employés chez eux avant la fin de leur quart de travail si leur rendement ou la demande était faible.

> Melissa : *Vous ne travaillez pas vraiment vingt-quatre heures par semaine parce qu'ils ont une clause qui leur permet de retourner les gens à la maison de bonne heure... S'il n'y a pas suffisamment d'appels pour occuper tout le monde, ils vous renvoient à la maison, et le reste de votre quart de travail n'est pas payé... J'étais chanceuse, parce que j'habitais encore à la maison, mais je ne sais pas comment les gens qui avaient des enfants et un loyer à payer pouvaient arriver à se débrouiller. Je ne sais toujours pas comment ils font. Parce que, quand c'est mort, ils n'ont pas de scrupule à vous renvoyer à la maison. Mon amie, L, vient justement d'être renvoyée à la maison. Elle a travaillé une heure et demie seulement. Et elle a pas été payée pour un sou de plus.*

La troisième raison pour laquelle le personnel trouve très difficile de travailler dans un milieu de vente ou de sondage dynamiques est le tiraillement que provoque, d'une part, la pression exercée par l'employeuse ou l'employeur pour que la travailleuse ou le travailleur réalise des ventes et, d'autre part, ce sens des responsabilités qui fait que la personne se refuse à tromper la cliente ou le client. En établissant des quotas élevés, les employeuses et les employeurs refilent le fardeau de la responsabilité professionnelle au personnel lui-même, en fermant les yeux sur l'attitude de celles et ceux qui donnent un excellent rendement grâce à des pratiques douteuses. Quelques travailleuses et travailleurs arrivent à composer avec ces dilemmes en acceptant de produire moins et en se refusant à user de moyens persuasifs excessifs soit pour vendre certains produits soit pour vendre à certaines personnes, mais cela finit habituellement par leur coûter cher.

> Randy : *Les gens qui avaient les primes, c'est généralement ceux qui n'avaient pas suivi les règles. Vous étiez évalués sur la façon dont vous restiez collés au*

texte et d'autres trucs du genre, et j'avais toujours d'excellents résultats par rapport à ça, mais, quant à faire réellement ce que vous étiez censé faire, si vous vous en teniez réellement à ça, les ventes, il fallait oublier ça. Ces gens-là faisaient toutes sortes de trucs fous. Peut-être même qu'ils allaient jusqu'à mentir, Dieu seul le sait. Moi, je le sais pas. C'est eux qui avaient les plus grosses ventes, c'est eux qui avaient l'argent. Ç'avait toujours l'air d'être un petit groupe, mais moi je n'ai jamais voulu faire ça.

Si, habituellement, les centres d'appels sortants qui font des recherches par sondage ne présentaient pas le même genre de dilemmes, il semble que les centres de télémarketing et de collecte de fonds par téléphone aient présenté, pour beaucoup de travailleuses et de travailleurs, des dilemmes d'éthique très difficiles. Quoiqu'il faille souligner que ce ne sont pas tous les centres d'appels qui encouragent ou tolèrent des pratiques contraires à l'éthique, les entretiens ont fait apparaître des situations qui vont de la vente « agressive », qui ne plaît pas à tout le monde, à une ou deux opérations clairement frauduleuses[25].

Paul : *Ils voulaient qu'on vende beaucoup plus, qu'on aille à la limite de la tromperie... J'ai trouvé ça très difficile à faire.*

L'intervieweuse : *Alors comment vous y êtes-vous résigné?*

Paul : *J'avais besoin d'argent.*

Phyllis : *C'est pas facile de rouler un travailleur, vous savez! Tout le monde a une conscience. J'ai l'impression que ces compagnies-là ont du mal à imaginer que les gens ont une conscience. Elles ne pensent pas qu'on puisse avoir de la difficulté à s'endormir le soir.*

Le dernier point soulevé par les travailleuses et les travailleurs de centres d'appels sortants à propos de ce qui rend ces emplois si peu intéressants est la formation et l'avancement. La plupart de ces centres offrent très peu de formation. Les entreprises comptent sur les qualités personnelles de communication que possèdent déjà les personnes au moment de l'embauche. Les programmes de formation sont habituellement de courte durée, un jour ou deux tout au plus, et centrés essentiellement sur la connaissance du produit plutôt que sur des compétences plus générales. En outre, il arrive souvent que la formation ne soit pas payée et que les travailleuses et les travailleurs soient obligés d'acheter leur propre matériel.

Margaret : *En fait, on vous offre exactement une journée de formation, et c'est sur votre temps à vous; ça dure huit heures. J'avais cru comprendre qu'on était payé pour ça, mais ce n'est pas le cas. Vous passez les deux dernières heures au téléphone et à la fin ils vous disent : « Si vous pensez pouvoir y arriver, revenez demain. »*

Fred : *On a eu de la formation, deux jours de formation. C'était très simple et de nature très générale. Puis ils ont dit : « Bon, vous aliez devoir acheter*

votre casque d'écoute »; je me suis dit : « Tu parles! comme radins, on fait pas mieux! Non mais, c'est quoi l'idée?

Même si les centres d'appels sortants des trois régions à l'étude présentaient tous au moins quelques-uns de ces défauts, le degré de mécontentement n'était pas le même pour tous les travailleurs et les travailleuses. Le degré de mécontentement variait, en fait, d'une personne à l'autre et d'une région à l'autre. Dans l'ensemble, les Néo-Brunswickoises et les Néo-Brunswickois étaient moins enclins à critiquer leurs emplois que les travailleuses et les travailleurs de Winnipeg ou de Toronto. Néanmoins, lorsqu'on leur a posé la question, la majorité ont dit préférer malgré tout le travail dans les centres d'appels entrants.

Les centres d'appels entrants : un choix plus intéressant, mais les « bons emplois », eux, où sont-ils?

Il ressort de notre enquête par correspondance auprès des gestionnaires de centres d'appels qu'il existe un plus grand nombre de centres d'appels entrants que de centres d'appels sortants et que certains centres d'appels entrants paient d'assez hauts salaires à leurs effectifs. Cependant, les emplois de centres d'appels entrants étaient, en général, moins bien représentés dans nos échantillons d'entrevue de Winnipeg et de Toronto, et il n'y a pas grand monde qui ait parlé de « bons emplois » à salaire élevé pour aucun des deux types de centres. Les raisons pour cela sont plutôt nébuleuses. Il est possible que, dans les trois régions, une portion importante de la main-d'oeuvre des centres d'appels nous ait échappé à cause de notre méthode d'échantillonnage. Il se peut que des employées et des employés plus qualifiés et mieux payés aient travaillé ailleurs que dans les quartiers du centre où nous avons recruté nos participantes et participants. Peut-être aussi que ce sont des gens qui se rendent au travail en voiture plutôt que d'emprunter les transports en commun, endroits où nos affiches étaient le plus visibles. Peut-être que leur loyauté envers leur employeuse ou leur employeur a pris le dessus ou qu'ils n'ont pas pensé qu'une recherche sur les « centres d'appels » pouvait s'appliquer à leur travail[26]. En dépit de ces différences entre notre échantillon d'entrevues et la composition des centres d'appels des trois régions, nous avons réussi à interroger un certain nombre de personnes qui ont effectivement occupé un emploi dans un centre d'appels entrants. C'est grâce à ces entretiens que nous avons pu commencer l'analyse visant à déterminer pourquoi les centres d'appels entrants sont généralement de meilleurs lieux de travail, même si les emplois offerts ne correspondent pas à la définition de « bon emploi » idéal dans la nouvelle économie de services.

Si nous revenons sur les quatre facteurs qui rendent l'emploi dans les centres d'appels sortants peu attrayant, nous verrons que les pratiques en vigueur dans les centres d'appels entrants représentent une amélioration presque à tout point de vue. En premier lieu, sur le chapitre de la formation et des chances d'avancement, les centres d'appels entrants étaient nettement supérieurs. En règle générale, les périodes de formation y étaient plus longues, entre deux et quatre semaines, et presque toujours payées. Il y avait même quelques entreprises qui encourageaient le personnel à améliorer leurs compétences, soit en offrant des cours en interne soit en subventionnant des cours donnés à l'extérieur.

> Shauna : *Le système est complètement informatisé. Je ne pense pas que c'est grâce à cela si, aujourd'hui, je suis techniquement qualifiée. C'est parce que la compagnie offre aux employés la chance d'aller suivre des cours en informatique... toutes les compagnies comprises dans l'organisation utilisent un système particulier; elles offrent des cours qui ont un rapport avec ces applications. Vous avez le choix d'en profiter ou pas.*

Bien entendu, la raison pour laquelle il y a de meilleures chances pour qu'une entreprise veuille offrir une formation plus poussée à ses effectifs et leur payer des cours de perfectionnement a tout à voir avec la nature du contrat de travail. Nos participantes et participants au service de centres d'appels entrants étaient aussi plus souvent des employées et employés permanents à temps plein. En outre, leur salaire horaire était sensiblement plus élevé. Les entreprises espéraient garder ces personnes à leur service pendant un bon bout de temps. Un nombre appréciable de centres d'appels entrants sont des bureaux internes de service à la clientèle de grandes sociétés. Ces entreprises ont généralement des pratiques bien établies par rapport à l'avancement interne des effectifs, c'est pourquoi les emplois disponibles sont annoncés dans l'entreprise en premier lieu. Grâce à l'attitude de leurs employeuses ou de leurs employeurs, les travailleuses et les travailleurs ont l'impression qu'ils pourront un jour obtenir un poste supérieur à celui de préposé au téléphone. À l'opposé, on trouve beaucoup d'emplois de préposé aux appels sortants dans des centres d'appels indépendants qui obtiennent du travail à contrat auprès d'organisations de toutes sortes. Dans de tels milieux de travail, on ne peut arriver à éprouver cette loyauté, ce sentiment de faire partie d'une grande équipe que suscite bien souvent l'appartenance à un grand service interne.

> Melissa : *Du moment que vous êtes employé permanent, vous pouvez postuler n'importe quel emploi à la société X, pour autant que vous ayez la formation.*
>
> L'intervieweuse : *Est-ce qu'on serait prêt, là-bas, à vous aider à suivre vous-même la formation associée à cet emploi, à vous perfectionner?*
>
> Melissa : *Absolument. On est très fort sur le développement des compétences à la société X. On veut que vous appreniez autant que vous le pouvez, et on vous donne tout le soutien nécessaire.*

Un travailleur employé par une grande entreprise qui gère ses propres activités de vente par téléphone a fait état du même genre de possibilités.

> Donald : *Un des avantages, c'est que... beaucoup de gens qui ont commencé au premier échelon ont fini par accéder à des postes de gestionnaires. Ils ont de bons salaires, des postes de gestion avantageux... vraiment vous pourriez passer le reste de votre carrière ici et peut-être même réussir à monter plus haut dans la compagnie... Il y a beaucoup de place dans la compagnie. Si vous réussissez à monter, les possibilités sont infinies. Au fond, il s'agit juste*

> *d'être capable de jouer les sous-fifres pendant un bout de temps, parce que la politique veut que vous commenciez au bas de l'échelle.*

On nous a souvent décrit le travail dans les centres d'appels entrants comme moins stressant que celui qui s'effectue dans les centres d'appels sortants, parce que la dynamique de la communication qui s'établit avec la clientèle est différente. Par contre, ce n'est pas toujours vrai que les clientes ou clients qui appellent dans un centre pour obtenir un service sont plus polis et respectueux au téléphone que les personnes sollicitées pour acheter quelque chose, répondre à des questions ou faire des dons. Les appelantes ou appelants furieux contre l'entreprise sont le lot des effectifs des deux types de centres d'appels et peuvent même être un problème beaucoup plus marqué pour les représentantes et les représentants du service à la clientèle, qui doivent faire l'impossible pour ne pas s'aliéner davantage la cliente ou le client. D'autre part, dans les centres d'appels entrants, la représentante ou le représentant peut être réellement utile à la clientèle dans la majorité des cas, ce qui contribue à sa satisfaction professionnelle.

> Ann : *Je suis capable d'établir le contact avec les apprenants et de me porter volontaire, même au tout début, quand les gens commencent à se faire une idée de ce qu'ils veulent entreprendre. Je pense que c'est la clé... Il s'agit d'essayer de se concentrer sur ce qu'on fait et de remettre continuellement en question la manière dont on sert les gens pour voir si c'est vraiment la meilleure façon.*

La difficulté du travail dans les centres d'appels entrants et le stress qui y est associé peuvent varier considérablement selon la portée des évaluations de rendement et le type d'évaluations qu'utilisent les employeuses et les employeurs. La plupart des centres d'appels entrants utilisent à la fois, pour apprécier le rendement des effectifs, le système des vérifications au hasard et des indicateurs quantitatifs, comme le « temps passé en ligne » (la portion du quart de travail pendant laquelle le ou la préposée est libre pour recevoir des appels). L'accent est rarement mis sur des indicateurs qualitatifs, par exemple des évaluations écrites qui seraient remplies par les clientes et les clients. Même si les travailleuses et les travailleurs des centres d'appels entrants ne se trouvent pas enfermés dans le genre de dilemmes moraux dont il a été question plus haut, beaucoup s'aperçoivent qu'il y a un monde entre leur conception d'un bon service et les exigences de leurs employeuses ou de leurs employeurs, pour qui il est indispensable de faire court (c.-à-d. de réduire « le temps de conversation »), de s'efforcer de vendre à la cliente ou au client des renseignements supplémentaires ou de réduire au minimum le temps passé ailleurs qu'au téléphone. Dans les chapitres suivants, ces questions de stress, de vérification et de service professionnel seront traitées plus en détail. Pour les besoins du présent chapitre, il suffit de souligner que, même si les emplois dans les centres d'appels entrants sont mieux payés et que les gens se voient offrir des contrats à temps plein à plus long terme, la tâche peut comporter beaucoup de stress et ne pas être facile. Même si les entreprises sont désireuses de garder leur personnel dans des postes permanents au téléphone, il n'y a aucune garantie, comme le découvriront les lecteurs et les lectrices dans les chapitres suivants, que ces personnes seront disposées à rester longtemps ou capables de tenir le coup.

Conclusion : Qu'est-ce qu'un « bon emploi »?

> Louise : *Pour moi? En ce moment, ce serait quelque chose qui ferait travailler mon cerveau. Quelque chose qui paierait beaucoup ou qui ferait travailler mon cerveau. Ce serait vraiment bien. J'ai pas idée de ce que ça pourrait être vraiment. J'aimerais bien faire du travail de recherche. En ce moment, je prendrais n'importe quoi qui me ferait faire quelque chose... Ce que j'ai là c'est un vrai travail, j'imagine, et je dis toujours, par plaisanterie, que c'est un travail d'esclave; bon, c'est pas vrai évidemment, mais, des fois, c'est abrutissant.*

Alors que les emplois offerts dans nombre de centres d'appels sortants tombent nettement dans la catégorie des « mauvais emplois » décrits par le Conseil économique du Canada, nous avons été incapables de trouver qui que ce soit, parmi le personnel des centres d'appels, pour nous parler d'emplois correspondant clairement à la notion de « bon emploi » telle que le conçoit l'organisme. Nous avons tout de même trouvé de bons emplois à bien des endroits, en particulier dans des centres d'appels entrants, mais aussi, dans une moindre mesure, dans des centres d'appels sortants. Une différence importante entre certains emplois internes de centres d'appels entrants et les autres, c'est le sentiment qu'il y a au sein de l'entreprise des possibilités d'avancer en accédant plus tard à des emplois différents du travail par téléphone. Bien qu'il ait été impossible de déterminer clairement pour combien d'employées et d'employés de centres d'appels le travail par téléphone a pu déboucher sur autre chose (nous n'avons parlé à personne à qui cela soit arrivé), quelques participantes et participants nous ont dit avoir eu connaissance de situations semblables. Nous avons un plus grand nombre de témoignages selon lesquels des personnes ont été capables de trouver un « bon emploi » dans un centre d'appels entrants après avoir quitté un « mauvais emploi » dans un centre d'appels sortants, mais c'est tout.

Qu'en est-il de la femme ci-dessus qui aimerait avoir la possibilité de faire « travailler son cerveau »? Y a-t-il effectivement des centres d'appels qui pourraient lui offrir un « bon emploi »? Bien que nous n'ayons recueilli que fort peu de preuves directes de l'existence de « bons emplois » dans les centres d'appels, nous croyons que les emplois de centres d'appels entrants qui requièrent des compétences plus spécialisées, comme les tâches d'assistance technique, s'adressent généralement à un ensemble de travailleuses et de travailleurs distinct de celui sur lequel nous avons enquêté pour la présente étude. Il y a un véritable abîme entre les emplois de centres d'appels qui nécessitent des compétences ordinaires et ceux qui exigent des compétences spécialisées, et la mobilité entre les deux est à peu près nulle. C'est moins cher et plus facile d'embaucher directement des effectifs compétents pour les postes qui l'exigent que de former des effectifs déjà au service de l'entreprise. De plus, comme nous l'avons souligné au chapitre 2, la ségrégation professionnelle selon les compétences se fait nettement au détriment des femmes. Très peu de femmes sont engagées dans des centres qui exigent une qualification particulière; elles sont plutôt reléguées aux échelons inférieurs. Bien que ce sujet puisse être l'objet d'une étude supplémentaire, nous serions enclines à penser que les centres d'appels qui offrent de « bons emplois », contrairement à la majorité de ceux sur lesquels notre étude a porté, emploient fort probablement plus d'hommes que de femmes.

4. L'USINE DE SERVICES

Randy : *Je ne pense pas que ce soit nécessairement affreux de travailler pour un centre d'appels aujourd'hui. Je pense que ça fait partie de la vie moderne et que les gens qui ne pensent pas que le téléphone fait partie de... la vie moderne... se sont laissés distancer... Ceux qui croient que la vie serait belle si tout ce qui a rapport avec le téléphone n'existait pas, eh ben, ces gens-là ont tort.*

Benoît : *Je sais que les compagnies adorent les centres d'appels. Elles pensent que c'est très efficace. Fantastique. Un centre d'appels, ça peut s'installer en un rien de temps. C'est très rationalisé. Ça fonctionne très bien, même s'il y a des problèmes. C'est certain qu'il y a des problèmes, mais je peux comprendre pourquoi les compagnies aiment ça. C'est simplement une excellente façon d'organiser les choses. Le téléphone, c'est devenu une technologie de pointe. C'est une excellente façon de faire des affaires.*

Dans nos deux derniers chapitres, nous avons commencé, en nous basant sur les résultats de notre propre étude et des études indépendantes que nous avons pu consulter, à esquisser le portrait du secteur des centres d'appels au Canada, branche d'activité en plein essor. Nous avons pu mettre en évidence quelques-uns de ses traits les plus saillants : la composition de sa main-d'oeuvre, les différentes formes de contrats de travail, les échelles de salaires et la distinction, quant à la nature du travail, entre centres d'appels entrants et centres d'appels sortants. En examinant les différences qui existent, sur le plan économique et social, entre la vente et le service par téléphone, nous montrons aux décisionnaires combien il est important de reconnaître à quel point les divers types de centres d'appels diffèrent les uns des autres. Nous allons soutenir qu'il est dangereux, pour cette raison, d'adopter une formule « uniformisée » de développement économique local centrée sur l'implantation de centres d'appels.

Outre ces importantes différences de salaire, de modalités d'emploi et de conditions de travail, nos entrevues ont aussi révélé un ensemble de points communs fondamentaux dans les situations que vivent les travailleuses et les travailleurs de centres d'appels. La personne est au téléphone de façon presque constante parce qu'en raison des techniques de composition et de distribution d'appels automatiques le flux d'appels est incessant. Habituellement, le nombre d'appels traités, leur durée moyenne et le nombre de ventes sont mesurés de façon précise, et les statistiques de productivité individuelles enregistrées et soumises à un examen quotidien. Qu'il s'agisse de service à la clientèle, de vente ou de recherches par sondage, l'employé ou employée d'un centre d'appels se trouve pris dans une série de micro-interactions souvent difficiles et délicates avec la cliente ou le client, processus pendant lequel il lui faut, en très peu de temps, parvenir à communiquer de manière efficace un message positif à propos de l'entreprise pour laquelle il ou elle travaille. Il arrive souvent que le personnel doive calmer des clientes et des clients (ou des clientes ou clients éventuels) contrariés ou fâchés, bien qu'il n'ait généralement que très peu d'autorité ou d'autonomie pour corriger les problèmes. Tous ces

facteurs ont une part dans le caractère stressant de ce type d'emplois et le degré passablement élevé d'épuisement professionnel et de roulement qui caractérise ce secteur.

Dans le présent chapitre, nous faisons le tableau des réalités quotidiennes du téléservice dans les centres d'appels au Canada. Nous y décrivons plus en détail les sources de stress particulières à ce genre d'emploi, qui ont fait dire à la majorité de nos participantes et participants aux entrevues que le stress était la caractéristique dominante de leur travail. Nous nous intéressons d'abord aux exigences physiques de ce type d'emploi et à quelques-uns de ses effets sur la santé des travailleuses et des travailleurs. Ensuite, nous examinons quelques facteurs de stress courants dans cette branche d'activité, par exemple la pression exercée sur les télémercaticiennes et les télémercaticiens pour qu'ils augmentent le rythme des ventes, le recours aux technologies de l'information pour surveiller le personnel et évaluer sa productivité et l'obligation pour des effectifs pourtant invisibles aux yeux de la clientèle d'être vêtus correctement, voire de respecter un code de tenue vestimentaire.

L'épuisement professionnel est la conséquence la plus commune de l'accumulation de stress au travail. Les gens en arrivent tout simplement à la conclusion qu'ils ne peuvent plus faire ce genre de travail et qu'ils doivent chercher autre chose. Nous tâcherons de voir de quelle façon les entreprises arrivent à composer avec la courte période d'activité de la plupart de leurs effectifs et même, dans certains cas, à compter sur ce fort taux de roulement. Il existe, en revanche, bon nombre d'entreprises de services qui cherchent des moyens de retenir leurs effectifs plus longtemps par des initiatives organisationnelles visant à réduire le stress. Bien que certaines formes de stress soient inéluctables dans ce type de travail, nos recherches nous amènent à penser qu'il est possible de structurer le milieu de travail des centres d'appels de façon à ne pas mettre en danger ni la santé du personnel ni sa capacité de résistance au stress.

Ateliers de misère des années 90? : le stress des effectifs de centres d'appels

Comme nous l'avons dit précédemment, le stress au travail est la préoccupation la plus grave qu'ont soulevée les participantes et les participants aux entrevues au sujet de leur emploi. Les effets du stress dont il a le plus été question sont la fatigue physique et la fatigue nerveuse ou mentale. Plusieurs travailleuses et travailleurs nous ont relaté des incidents de crises émotives ou physiques précipitées par leur travail dans un centre d'appels, et les questions de santé mentales ont aussi souvent été abordées.

> Benoît : *Rendu à mi-chemin du quart de travail, ça devenait très fatigant. J'ai remarqué une différence certaine entre ce travail-là et d'autres emplois que j'ai occupés auparavant. Dans les autres emplois, je ne me suis jamais senti aussi exténué à la fin de la journée. J'avais accumulé une incroyable quantité de... J'étais très fatigué. Je me sentais particulièrement irritable... Je pense qu'il s'agissait plus d'épuisement mental que d'épuisement physique. Ça m'enlevait toute mon énergie. C'était une véritable fatigue mentale.*

À la fatigue physique et mentale des travailleuses et des travailleurs de centres d'appels entrants ou sortants peut s'ajouter l'épuisement affectif causé par le travail au téléphone. Dans les centres de vente et de recherches par sondage, la quantité de refus essuyés pendant une journée d'appels incessants peut être, à la longue, difficile à accepter; la même remarque s'applique aussi aux employées et employés de téléservice, qui doivent fréquemment affronter l'hostilité de clientes et de clients en furie tout en restant aimables.

> Jacqueline : *Quand vous téléphonez à quelqu'un et que vous débitez votre boniment, et qu'ils vous disent quelque chose de vraiment dur et que vous devez répondre « OK, eh bien, merci beaucoup » et passer tout de suite à l'appel suivant sans même avoir eu le temps de digérer tout ça, comme un robot.*

La difficulté de faire face au stress du travail est aggravée, dans bien des cas, par l'opinion assez répandue que ce travail n'exige aucune compétence. Comme aucune qualification particulière n'est exigée, la supposition implicite est que n'importe qui peut le faire, que ce n'est pas si difficile. Pourtant, travailleurs et gestionnaires s'accordent à dire que le travail en centre d'appels « n'est pas fait pour tout le monde ». Les personnes peuvent trouver déconcertant d'avoir autant de mal à s'en sortir, particulièrement les jeunes dont c'est peut-être le premier emploi. Comme nous le verrons plus loin, les exigences déraisonnables à l'égard des effectifs de certains centres d'appels (sortants) peuvent être particulièrement préjudiciables aux jeunes travailleurs et travailleuses par rapport à leur estime de soi.

> Lana : *Après les fêtes, je compte prendre congé pour combattre les effets du stress, juste parce que je ne veux pas en arriver au point de, je ne sais quoi. J'ai l'impression d'être une perdante. Vraiment. Je me sens comme une perdante parce que j'ai seulement 22 ans et que je dois déjà prendre congé à cause du stress... Je me sens comme si je ne pouvais pas affronter la vie ou quelque chose comme ça. Dommage que j'aie ce sentiment d'échec, parce que je ne suis pas une perdante. Je sais que je ne suis pas une perdante.*

> Margaret : *J'ai vu des gens commencer à prendre des pilules pour les nerfs, j'ai vu des gens qui sortaient de là en pleurant... Et la seule chose qui m'ennuie vraiment, c'est que mon fils va avoir 16 ans cette année, alors, si jamais il décide d'aller travailler dans un centre d'appels, je tiens à le savoir, surtout si c'est son premier emploi.*

Le corps humain peut ne plus être capable de faire le travail exigé dans certains centres d'appels, en particulier après une longue période d'emploi, d'une année ou plus. Le niveau de stress du personnel peut atteindre la limite lorsque les exigences de productivité sont trop grandes ou les normes d'efficacité appliquées de manière rigoureuse. Il importe que les autorités compétentes reconnaissent qu'il s'agit d'une question de santé et de sécurité au travail. Paul et Phyllis ont chacun fait une dépression nerveuse à leur travail; il leur a fallu quitter leur emploi et ils ont gardé des séquelles mentales et physiques durables. D'autres personnes avec qui nous avons eu un entretien et qui occupaient toujours ce genre d'emploi

qualifiaient leur milieu de travail de véritable « marmite à pression » ou nous disaient à quel point le travail les rendait folles.

> Paul : *Mais ça allait vraiment mal et je me suis mis à pleurer; ils m'ont demandé si j'allais bien, et j'ai dit que non. Ils m'ont dit qu'ils essayeraient de me trouver un travail dans le contrôle de la qualité, pour examiner des enregistrements de transactions... Au bout d'un mois environ, ils m'ont dit que je pouvais revenir travailler au téléphone ou bien démissionner... Avec notre merveilleux nouveau règlement de l'assurance-chômage [assurance-emploi], si vous démissionnez, vous n'avez pas droit à un sou. Donc j'étais mal pris. Je suis revenu, j'ai tenu le coup moins d'une semaine... Qu'est-ce qui s'est passé ensuite? J'ai été suivi par le médecin pour anxiété et dépression pendant quelque temps. Ils m'ont mis sur un médicament... C'est arrivé au travail... le stress était vraiment en train de prendre le dessus sur moi. Deux ou trois fois, ils m'ont renvoyé à la maison de bonne heure parce que j'étais complètement dépassé. Chaque fois, c'était pire.*

> Phyllis : *Le jour où je me suis effondrée, c'était réellement... vous auriez pu... n'importe quel préposé qui se trouvait là pourrait vous le dire. La direction savait qu'ils auraient dû réduire le nombre d'appels, qu'ils auraient dû ralentir la cadence.*

L'expérience vécue par Phyllis, au Nouveau-Brunswick, illustre de façon frappante le danger potentiel de certains de ces lieux de travail où le stress est le plus élevé. Alors qu'elle travaillait dans un centre de télémarketing à fort volume, elle a subi une grave attaque d'hypertension, et il a fallu la sortir sur une civière. Elle était pourtant une des employées les plus performantes de l'entreprise, mais il lui a été impossible de reprendre le travail à cause de sa santé.

> Phyllis : *Je n'avais pas dîné. Personne n'avait été autorisé à dîner ce jour-là. C'était trop occupé. Vous comprenez, ils ne voyaient que le signe de piastre. Des ventes, des ventes, la folie des ventes... Et la première chose que j'ai su, c'est que je me suis retrouvée chez mon superviseur et j'ai dit : « il faut que je sorte d'ici, il faut que je sorte d'ici ». Oh, je ne voulais pas partir, mais il le fallait, c'était trop pour moi... Je pouvais à peine me tenir debout; alors, je suis revenue à l'intérieur et je me suis assise dans l'escalier. Puis, plus rien. J'ai perdu connaissance. Après, je ne pouvais plus parler... J'ai passé à un cheveu de l'attaque... et mon docteur m'a dit de ne pas y retourner. Il m'a dit que j'en étais tout simplement incapable. Il m'a dit : « Si vous voulez vous tuer, allez-y. »*

Le gros du stress lié au travail dans les centres d'appels peut être attribué à deux facteurs, le premier étant la monotonie et la répétition provenant du fait qu'on doit traiter un important volume d'appels, et le second la charge affective inhérente à la nature interpersonnelle du travail. Afin de protéger les travailleurs de centres d'appels, pour la plupart des femmes qui sont fort probablement aux prises avec d'autres facteurs de stress en dehors du travail, il

importe que les employeuses et les employeurs reconnaissent chacun de ces facteurs de stress et s'efforcent de les gérer efficacement. D'un point de vue individuel, nos répondantes et nos répondants ont observé que nombre de gestionnaires de centres d'appels ou bien choisissent de n'accorder aucune importance à cet aspect du travail ou bien s'en occupent mal. Comme nous l'avons signalé au chapitre 3, beaucoup d'entreprises semblent avoir adopté une méthode de gestion qui exige énormément des travailleuses et des travailleurs, ce qui provoque inévitablement un roulement de personnel élevé. Comme, dans ces milieux de vente agressive, la productivité tend à diminuer au bout de trois à six mois, les entreprises se dépêchent de « presser le citron » afin de pouvoir remplacer le personnel épuisé par de nouvelles recrues enthousiastes avant que sa productivité ne baisse et, souvent même, avant qu'il ne fasse appel à la protection des lois provinciales du travail et de l'emploi.

Utilisation des nouvelles technologies de l'information

Selon le tableau que nous avons brossé plus tôt, la cadence de travail des centres d'appels est généralement dirigée par un ensemble de technologies de l'information et des communications qui transmettent les appels au casque d'écoute du ou de la préposée et les renseignements sur les comptes à son écran d'ordinateur. Dans les centres d'appels à fort volume, l'appel suivant est transmis aussitôt que l'autre interlocuteur a raccroché. C'est cet aspect du travail qui a entraîné l'utilisation d'expressions telles qu'« épuisant », « comme un robot », « commandé » et « machinal ». La présente section examine les situations de stress qui apparaissent liées à la technologie et qui nous ont été signalées par des travailleuses et des travailleurs. En tentant de nous décrire l'effet déshumanisant des technologies qu'elle a ressenti dans son milieu de travail, une des personnes interrogées nous a renvoyées à l'essai de Martin Heidegger « La question de la technique », dans lequel ce philosophe allemand (1889-1976) dit du travailleur qu'il est « la ressource disponible ».

> Rosa : *Vous êtes là à attendre que la technologie se serve de vous, vous en êtes l'incarnation matérielle. Vous êtes là à attendre que l'appel entre et se serve de vous pour faire de l'argent. Et vous n'êtes simplement qu'un rouage parmi d'autres rouages.*

Il est important de comprendre comment les nouvelles technologies de l'information ont changé la vie professionnelle de ceux qui font de la vente ou qui fournissent des services par téléphone. Les nouvelles technologies qui ont rendu possible l'automatisation des appels ont radicalement transformé le travail dans les centres d'appels, de sorte que celui-ci rapporte davantage aux entreprises, mais complique aussi la tâche des travailleuses et des travailleurs. Un de nos sujets, Anthony, a travaillé dans une entreprise d'étude de marché pendant plus de huit ans; il a commencé comme préposé au téléphone et est ensuite devenu cadre subalterne. Il nous explique comment ça se passait les premières années :

> Anthony : *Ce n'était pas du tout une atmosphère contraignante. Je ne me souviens pas d'avoir vu quelqu'un se faire réprimander pour avoir fait ou ne*

pas avoir fait son travail... on se servait de simples téléphones et on écrivait sur du papier. Tout ce qu'on avait, c'était du papier et un crayon.

Dans plusieurs centres d'appels, ce sont les ordinateurs qui déterminent le rythme de travail, d'où une augmentation considérable de la cadence du travail par téléphone. Une des technologies utilisées de nos jours par la plupart des centres d'appels sortants est la composition prédictive. L'appareil compose des numéros de manière automatique et continue et dirige les communications vers les préposés disponibles. De la même façon, dans les centres d'appels entrants, le raccordement ou la commutation automatiques font en sorte que les préposés soient constamment alimentés en appels. Un des effets qui découlent de ces deux technologies est que les personnes sont habituellement incapables de faire de courtes pauses entre les appels; si elles le font, elles peuvent être pénalisées. La possibilité de faire de courtes pauses quand le besoin s'en fait sentir serait pourtant, selon l'opinion des répondantes et des répondants, un des meilleurs moyens pour eux de diminuer le stress.

Donald : *Contrairement aux autres emplois de vente au détail, il n'y a jamais de pauses, sauf aux périodes prévues, car, à part les quinze minutes, puis la demi-heure, puis l'autre période de quinze minutes où vous êtes officiellement en pause, les appels rentrent sans aucune interruption parce que l'ordinateur continue de composer automatiquement et qu'aussitôt un appel fini il y en a un autre qui rentre.*

Ellen : *C'est presque comme dans l'armée. C'est très strict. Vous poinçonnez en entrant. Vous entrez et vous vous assoyez, et les numéros sont tous informatisés. Dès que vous finissez un appel, aussitôt que vous raccrochez, il y en a un autre qui entre. C'est comme ça toute la journée, à répétition... aussi régulier qu'un tambour, sauf que c'est jour après jour.*

L'automatisation des centres d'appels est cause de stress pour les travailleurs parce qu'elle augmente la pression pour les forcer à produire davantage, mais aussi, et c'est important, parce que les travailleuses et les travailleurs ont le sentiment de n'avoir absolument aucune maîtrise de leurs activités quotidiennes.

Sylvia : *Dans le passé, j'avais tellement de liberté dans mon travail. Je pouvais prendre mon café quand je voulais. Je pouvais prendre une heure et demie pour dîner si je voulais et récupérer ce temps-là ailleurs. Là, on est complètement lié au téléphone. Vous savez, on est connecté à un ordinateur, donc il y a huit heures de notre vie sur lesquelles on n'a aucun contrôle.*

Technologie et surveillance des travailleuses et des travailleurs

Une autre conséquence de la généralisation de la télématique dans les centres d'appels est qu'elle facilite beaucoup la vérification du rendement des effectifs et la mise en application de normes de productivité plus exigeantes. Des statistiques sur le rendement de chaque travailleur et travailleuse sont produites quotidiennement. On mesure notamment le temps de

conversation et le temps passé « en ligne » et l'on établit les taux de conversion. Le temps de conversation est la durée moyenne d'un appel, qui ne doit être ni trop courte (parce que ça dénote un manque d'effort) ni trop longue (parce que c'est un signe d'inefficacité). Le temps passé « en ligne » équivaut au pourcentage de temps pendant lequel la ou le préposé est disponible, durant son quart de travail, pour recevoir des appels ou traiter avec des clientes et des clients. Le taux de conversion équivaut au pourcentage d'appels qui aboutissent à une vente ou à une réservation. Le personnel reçoit fréquemment des évaluations de rendement basées sur ces chiffres et d'autres statistiques semblables. Ces évaluations quantitatives servent souvent à déterminer combien d'heures de travail seront attribuées à l'employée ou à l'employé à l'avenir ou si cette personne conservera son emploi.

> Melissa : *Mon temps de conversation était bas, juste un peu plus d'une minute. Euh! en fait, non, c'est pas vrai, c'est 180 secondes qui a été mon plus bas. C'est pas assez. Parce que ça veut dire que... non, ils s'imaginent que vous ne faites pas l'effort de vendre, que vous ne poussez pas la vente suffisamment, que vous ne vous affirmez pas autant que vous le devriez. C'est vraiment stupide.*

> Helen : *Quand les ordinateurs sont arrivés, ils ont commencé à être vraiment obsédés par les statistiques et ils se sont mis à nous pousser comme du bétail tout le temps. Ils nous poussaient pour qu'on réalise tant de ventes par heure, il fallait tant de ventes par heure.*

> Cynthia : *Ils talonnaient vraiment leurs employés pour qu'ils fassent leur quota... Dans les deux derniers centres d'appels où j'ai été — je travaille, en fait, dans un centre d'appels en ce moment — on se fait talonner au sujet des quotas. Ils disent qu'ils ne s'intéressent pas vraiment à la quantité. Ils disent que c'est la qualité qui compte. Et bien, c'est un mensonge. La quantité compte en général plus que n'importe quoi.*

Contrairement au côté arbitraire des pressions qu'exercent ces évaluations quantitatives du rendement sur le personnel, l'usage répandu des vérifications au hasard ne semble pas inquiéter particulièrement les travailleuses et les travailleurs. En fait, la plupart des personnes avec qui nous avons parlé ont dit apprécier la rétroaction obtenue de leur surveillant ou surveillante et de leur supérieure ou supérieur immédiat en ce qui concerne la qualité de leur travail. La plupart des travailleuses et des travailleurs ont dit voir dans cet aspect de leur évaluation un moyen pouvant les aider à accroître leurs compétences et leur professionnalisme. La principale préoccupation des travailleuses et des travailleurs dans ce domaine, comme nous l'avons souligné précédemment, est que cette vérification de la qualité est de plus en plus souvent remplacée par des contrôles statistiques. Soulignons que, du point de vue de la grande majorité des répondantes et des répondants, cette tendance est loin d'être à l'avantage des travailleurs et travailleuses et de la clientèle, parce que ce talonnage pour augmenter le nombre d'appels l'emporte sur le souci d'offrir à chacun des clients un service de qualité. Une telle situation vient miner le sens du professionnalisme que procure

normalement au travailleur ou à la travailleuse la capacité d'offrir un service de très grande qualité, sujet que nous traiterons plus en profondeur au chapitre suivant.

Les descriptions assez détaillées du milieu de travail fournies dans plusieurs entrevues nous permettent d'imaginer un « cyber-garde » virtuel, qui se promènerait parmi les rangs des préposés au téléphone. On se rappelle la célèbre description que le philosophe français Michel Foucault fait du *Panopticon* de Bentham, où, pour les prisonniers, le risque d'être surveillés est constant[27]. Shoshana Zuboff a utilisé l'analyse que fait Foucault du pouvoir disciplinaire, en se servant de l'image de la prison panoptique, pour expliquer comment les technologies sont mises à profit dans les lieux de travail modernes.

> L'importance des techniques de surveillance en milieu de travail n'a cessé de grandir à partir du moment où le corps humain est devenu le problème primordial de la production. Les premiers chefs d'industrie devaient régler, diriger, contraindre, ancrer et canaliser les énergies physiques pour les besoins d'une activité productive soutenue et souvent répétitive. [*Traduction*] (Zuboff 1988 : 319)

La version technologique du *Panopticon* décrite par Shoshana Zuboff n'exige plus la présence d'une observatrice ou d'un observateur :

> Les systèmes informatiques peuvent enregistrer automatiquement et de manière continue presque tout ce que leurs concepteurs veulent saisir, peu importe les intentions précises qui ont présidé au processus de conception ou les motifs qui guident l'interprétation des données et leur utilisation. [*Traduction*] (Zuboff 1988 : 322)

Ces technologies entraînent la soumission sans même que les gestionnaires n'aient besoin d'intervenir. Un grand nombre de centres d'appels sont de parfaits exemples du pouvoir disciplinaire exercé par surveillance automatisée et des conséquences néfastes de ce style de gestion pour les personnes, peu importe le secteur d'activité où elles travaillent, centres d'appels ou autre milieu.

Souci de correction vestimentaire pour des « effectifs invisibles »

Un autre exemple de l'exercice du pouvoir disciplinaire dans le milieu des centres d'appels est la mise en application de codes régissant la tenue vestimentaire. Les effectifs de centres d'appels proviennent d'un bassin de main-d'oeuvre composé essentiellement de femmes et de jeunes, qui ont tendance à différer, quant à l'apparence et à l'habillement, du parfait stéréotype de l'employé de bureau travaillant au centre-ville. Bien que nous n'ayons pas prévu aborder le sujet, la question de l'apparence a été mise sur le tapis dans bien des conversations que nous avons eues avec des employées et employés de centres d'appels.

> Randy : *Vous voyez, vous descendez Broadway et vous entrez dans notre édifice, et c'est comme si les gens assis dehors ne ressemblaient pas à ceux qui sont assis à l'extérieur des autres édifices.*

> Anthony : *Entrez dans un centre téléphonique moyen, vous allez voir que c'est une faune intéressante. Des fois, ça donne l'impression d'une bande curieusement assortie.*

Nous avons été surprises d'entendre parler des tenues réglementaires exigées dans beaucoup de centres d'appels malgré le fait que les préposés au téléphone échappent à la vue des clientes et des clients. Les raisons de la mise en application de codes régissant la tenue vestimentaire sont ambiguës, bien qu'elles paraissent être liées soit à la discipline imposée aux travailleuses et aux travailleurs, soit au souci de montrer qu'il s'agit d'un travail « professionnel », soit aux deux. Les gestionnaires justifient l'existence de tels codes en prétextant que les clientes et les clients éventuels en visite seront plus impressionnés si le personnel a une allure « professionnelle » ou en prétendant qu'il existe à l'intérieur de l'immeuble à bureaux un code (explicite ou implicite) régissant la tenue vestimentaire des locataires.

Ces codes vestimentaires exigent généralement le col et la cravate pour les hommes et le pantalon habillé ou la jupe de longueur raisonnable pour les femmes. Les tatouages visibles et le perçage, à part le perçage d'oreilles chez les femmes, sont des pratiques réprouvées. Les cheveux doivent être d'une teinte conforme au « spectre normal des couleurs de cheveux » et d'une longueur appropriée au sexe. Beaucoup de jeunes gens en particulier nous ont dit avoir été obligés d'acheter une tenue de bureau pour leur emploi dans un centre d'appels. Les centres d'appels sortants offrant de faibles salaires réglementent souvent l'apparence de leur personnel avec autant de rigueur que les centres d'appels entrants qui versent des salaires généreux, même s'ils semblent se soucier beaucoup moins du « professionnalisme » à bien d'autres égards. Les centres d'appels sortants qui embauchent une main-d'oeuvre plus jeune et moins instruite, qui investissent moins d'argent dans la formation ou l'avancement de leurs effectifs et qui comptent sur un taux de roulement plus élevé semblent plus susceptibles d'imposer la tenue réglementaire comme simple méthode disciplinaire, ce qui représente un moyen de tenir en bride une main-d'oeuvre perçue comme potentiellement « indisciplinée ».

> Jacqueline : *J'étais très différente; j'avais du « body piercing », des cheveux roses et ce genre de trucs, mais ils ont changé tout ça. Là, il fallait avoir l'air professionnel, aucun « piercing » visible, pas de tatouage visible et une couleur de cheveux dans le spectre normal des couleurs de cheveux.*

> Sylvia : *Il y avait un gars qui avait une sorte de tatouage, mais ça n'avait rien à voir avec les tatouages énormes qui couvrent tout le corps. Un jour, la journée du décontracté, il a mis une chemise à manches courtes; d'habitude, il portait toujours des chemises à manches longues. Oh!, il s'est fait parler! Pourtant c'était pas un immense dragon ni rien d'autre du genre, c'était*

juste un tatouage. C'est ça que je veux dire quand je dis qu'ils sont plus stricts [dans cette nouvelle entreprise]...

Ces codes de tenue vestimentaire impliquent aussi des sous-entendus sexistes intéressants. Ils découragent les tenues non conformistes plus « unisexes », où femmes et hommes peuvent utiliser des produits de beauté, se teindre les cheveux de couleurs vives, se faire tatouer ou percer certaines parties du corps et avoir des cheveux d'une longueur non traditionnelle pour leur sexe. Les codes de tenue vestimentaire sont appliqués d'une façon plus stricte pour les hommes que pour les femmes.

Randy : *Chez nous, le code vestimentaire était vraiment sexiste... mais à l'envers, en ce sens que le code vestimentaire des hommes était très strict. Il y avait très peu de latitude, alors que les femmes pouvaient s'en sortir sans problème en venant travailler en collants et avec un grand T-shirt.*

Sylvia : *Les femmes ne peuvent pas porter de chaussures à bout ouvert et la jupe ne doit pas être à plus de deux pouces au-dessus du genou... La seule différence, c'est que les hommes ne sont pas obligés de porter la cravate le vendredi.*

Dans les centres d'appels de Winnipeg, un des motifs qui incitent à bien départager les sexes au moyen de l'habillement est sans doute la présence « réelle » de travailleuses et de travailleurs homosexuels — gais, lesbiennes ou personnes bisexuelles. Cinq des personnes participant à notre recherche à Winnipeg se sont identifiées comme gais ou lesbiennes. La plupart des autres personnes interrogées acquiesçaient quand on leur demandait si elles avaient beaucoup de collègues gais, lesbiennes ou bisexuelles. Le mot anglais *alternative* [différent, non conformiste] a souvent été utilisé par les répondantes et les répondants de Winnipeg pour décrire leurs collègues ou se définir eux-mêmes; le terme n'a pas explicitement rapport à la sexualité, mais il suppose entre autres choses, le rejet de la normativité hétérosexuelle qu'on trouve dans la culture dominante. On a cependant exigé des jeunes anticonformistes qui travaillaient à Winnipeg de respecter, en adoptant la tenue réglementaire, une certaine « rectitude » sexuelle. En d'autres termes, quelle qu'ait pu être leur identité personnelle, ils ont été forcés de se conformer à la norme sociale de l'« hétérosexualité obligatoire » (Rich 1980).

Sylvia : *Jamais ils n'embaucheraient quelqu'un qui est ouvertement gai, mais je sais qu'on en a quelques-uns... Ils n'engageront pas non plus un homme qui porte une boucle d'oreille.*

Ironiquement, si l'on songe à l'hétérosexisme du code de tenue vestimentaire, une des raisons pour lesquelles les entreprises embauchent des travailleuses et des travailleurs non conformistes est qu'ils sont marginalisés par la plupart des autres employeuses et employeurs à cause de leur orientation sexuelle. Tout comme les femmes sont surreprésentées dans les centres d'appels parce qu'elles ont déjà un désavantage sur les marchés de l'emploi, les autres groupes marginaux subissent le même sort. Les jeunes qui

sont gais, lesbiennes ou bisexuels vont accepter de travailler dans un centre d'appels à faible salaire parce que leurs choix dans d'autres domaines sont plus limités. Le travail dans un centre d'appels peut avoir beaucoup d'attrait pour un grand nombre de personnes, en particulier des jeunes, qui souhaitent préserver un peu de leur vie privée pendant la période d'« affirmation de leur identité » (Bois 1993). Souvent, ces travailleuses et ces travailleurs sont aussi marginalisés géographiquement. La plupart des centres d'appels de Winnipeg sont situés au centre-ville, à proximité des « ghettos gais », où ils peuvent facilement s'approvisionner en main-d'oeuvre (LeVay et Nonas 1995).

> Christopher : *Parce qu'ils ont été acceptés comme des hommes « normaux » toute leur vie, ils ont l'assurance nécessaire pour postuler à tous les emplois... Vous, vous allez chercher un travail un peu moins en vue... où les gens avec qui vous traitez ne peuvent vous voir. Ils ne savent rien de vous vraiment tant que vous ne vous sentez pas bien dans votre peau, je suppose.*

> Randy : *Ils ont beaucoup d'employés gais, lesbiennes ou bisexuels, peut-être plus que dans les autres secteurs, et ç'a peut-être à voir avec le fait que c'est aussi une industrie de services, et c'est un stéréotype que ces gens-là ont tendance à travailler dans ce genre d'industrie... en parlant des jeunes de la rue ou des sans-abri, c'est des gens qui, en général, et ç'a pas nécessairement rapport avec la sexualité, mais plutôt avec l'apparence, qui peuvent pas, à cause de leur apparence, trouver un emploi ailleurs.*

L'imposition d'une tenue réglementaire, en particulier à Winnipeg, s'est avérée être un des facteurs de stress dont se plaignent bien des employées et employés de centres d'appels. Le roulement aurait, nous a-t-on dit, augmenté dans plusieurs de ces centres lorsque les entreprises ont voulu avoir droit de regard sur l'apparence de leurs effectifs. Les entreprises qui souhaitent avoir une main-d'oeuvre plus stable et un faible taux de roulement devront peut-être tenir compte de l'identité de leur personnel et remettre en question leur politique vestimentaire. Les entreprises qui emploient beaucoup de jeunes risquent de nuire à leur propre productivité et de perdre des employées et employés précieux en appliquant des mesures qui leur aliènent cette main-d'oeuvre. Beaucoup de travailleuses et de travailleurs préféreraient renoncer à leur emploi plutôt que de s'y soumettre.

> Anthony : *Je n'ai pas envie de rester encore très longtemps dans cette entreprise... J'ai postulé pour une foule d'emplois; on a refusé ma candidature et on m'a dit que je n'étais pas qualifié... J'ai eu l'impression que c'était surtout à cause de mes cheveux longs et parce que je ne répondais à aucune des normes qui sont subtilement appliquées par rapport à l'apparence personnelle, dans le sens qu'ils embauchent seulement des gens de leur propre monde.*

Stratégies de gestion du stress dans les centres d'appels

Rares sont les personnes interrogées qui n'ont pas admis avoir vécu un stress énorme au travail. Cependant, les récits des travailleuses et des travailleurs qui disent ne pas subir de stress ont aussi une importance cruciale par rapport à notre objectif, qui est de proposer aux entreprises et aux gouvernements des stratégies grâce auxquelles les gens qui travaillent dans des centres d'appels auraient la possibilité de rester productifs et en santé pendant très longtemps. Amanda occupe un emploi de recherches par sondage qui lui permet de fixer elle-même le rythme des appels et qui la paie selon le nombre de sondages menés à bien. Contrairement à la plupart de nos répondantes et de nos répondants, elle nous a dit qu'elle préférait, en fait, travailler au téléphone plutôt que dans une interaction face à face.

> Amanda : *Il n'y a pas de stress et c'est ça que j'aime. C'est vraiment bien. Je ne subis aucun stress. En particulier quand c'est un poste de soir et que c'est payé à la pièce, si vous voulez faire de l'argent, vous composez sans arrêt, et si c'est pas le cas, vous avez rien qu'à rester assis sans rien faire. Vous êtes supposé composer des numéros tout le temps; comme ils vous surveillent, ils savent si vous ne faites pas d'appels... J'aime parler aux gens au téléphone et je n'ai pas à les voir se plaindre. C'est mieux comme ça. J'aime ça. Être une étrangère, converser avec le monde et obtenir l'opinion des gens. C'est pas mal intéressant.*

Les travailleuses et les travailleurs nous ont dit trouver les pauses très utiles pour gérer le stress, même si ce besoin de faire la pause est souvent en opposition avec l'attitude de la direction par rapport à la productivité.

> Benoît : *Il y a bien du monde qui pensait qu'on aurait dû avoir pas mal plus de pauses. Les gens se sont aperçus que ça faisait vraiment du bien de s'éloigner, même pendant cinq minutes, de mettre le téléphone de côté, d'enlever les écouteurs, de sortir de sa cabine, de se promener, de boire quelque chose et puis de revenir. On se sent vraiment rafraîchi. On a le sentiment qu'on va pouvoir prendre plus d'appels.*

> Entrevue de groupe : *[Le type] a apporté au gestionnaire une étude suédoise sur l'utilisation des terminaux à écran (VDT), dans laquelle on dit qu'il est important de faire une pause de cinq minutes à toutes les heures, juste pour marcher un peu et se dégourdir les jambes. Ça se fait en Suède, et quelques compagnies sont en train d'emboîter le pas aux États-Unis; ils appellent ça les pauses VDT. Le gestionnaire qui siège au comité de la santé et de la sécurité au travail a dit, en gros, que, d'après la réponse des compagnies, ce serait pas rentable. Quand le représentant du syndicat au comité lui a dit que c'était trop difficile de rester assis pendant quatre heures et demie d'affilée, le gestionnaire a répondu : « Si ton emploi en dépendait, le ferais-tu? »; la réponse, évidemment, a été « oui ».*

Quelques entreprises sont plus sensibles aux préoccupations des effectifs par rapport au stress. Bonnie travaille au service à la clientèle d'une grande compagnie d'assurances, où l'on reçoit beaucoup d'appels de gens furieux. Elle trouve que ces pauses fréquentes l'aident à supporter le stress et la fatigue mentale qui se sont accumulés pendant sa journée de travail. Même s'il lui est permis de faire des pauses au besoin, par exemple tout de suite après un appel difficile, celles-ci se trouvent, par contre, à remplacer les pauses-café officielles. « Se défouler » avec ses collègues est une autre façon de supporter le stress causé par les appels difficiles, mais il faut la plupart du temps le faire en cachette.

> Bonnie : *En fait, il y a des moments où vous êtes presque au bord des larmes. Les superviseurs sont gentils. Ils vous encouragent à aller faire quelques pas, à prendre une pause. On n'a pas de pauses-café programmées... alors, quand c'est plutôt tranquille, on peut prendre une pause, ou si on a eu un appel difficile... Il y a des fois où on ne peut tout simplement plus encaisser et où il faut s'en aller; je sais qu'il y a même des gens qui sont partis pour l'après-midi ou la journée... [Se défouler] est très important... du moment que vous ne faites pas ça devant un gestionnaire ou une personne comme ça.*

Une des entreprises que nous avons visitées avait en fait institutionnalisé une stratégie de réduction du stress en créant une « pièce de décompression » où les employés étaient invités à se rendre quand ils avaient de la difficulté à tenir le coup à cause de l'accumulation de stress. De plus, il semble que cette entreprise ait encouragé les travailleuses et les travailleurs à s'appuyer mutuellement, ou tout au moins qu'elle n'ait rien fait pour les en décourager. Voilà qui offre un contraste frappant avec l'environnement très stressant et concurrentiel de certains centres d'appels sortants où les employés se mesurent les uns aux autres dans la course aux primes de rendement.

> Tariq : *Il y en avait qui travaillaient à temps quadruple... ils faisaient tellement d'heures supplémentaires qu'ils finissaient par s'épuiser, alors on avait ces pièces, là derrière, des pièces vraiment bien meublées, avec un éclairage tamisé et l'air conditionné. On les appelait « pièces de décompression » ou quelque chose comme ça. Les gens allaient là et décompressaient pendant quelque chose comme dix ou quinze minutes; ils pouvaient s'étendre ou faire autre chose. Les employés qui avaient le plus d'ancienneté donnaient des conseils à ceux qui étaient là depuis moins longtemps, ce qui fait que les choses finissaient par se replacer; ensuite, ils retournaient travailler. J'ai vu ça souvent.*

Conclusion

Notre examen des sources de stress au travail dans les centres d'appels nous porte à croire qu'il existe un certain nombre de stratégies que les entreprises et les gouvernements pourraient mettre en oeuvre pour éviter que les travailleuses et les travailleurs ne s'épuisent avant la fin de leur première ou de leur deuxième année. Puisque le manque de latitude est une importante cause de stress pour le personnel des centres d'appels, il est probable que des

mesures donnant au personnel une plus grande autonomie par rapport au rythme de travail ou au contenu des appels contribueraient à réduire le stress. On se rend compte que le niveau de stress diminue lorsqu'on accorde aux effectifs une certaine autonomie et la liberté de décider par eux-mêmes si un appel nécessite ou non un suivi sans risquer d'être pénalisés pour la réduction du temps passé « en ligne », ou lorsqu'on les autorise à octroyer aux clientes et aux clients mécontents un crédit ou un remboursement jusqu'à concurrence d'une certaine somme. De même, lorsque les personnes ont le sentiment que la qualité de leur travail a été appréciée à sa juste valeur dans les évaluations de rendement, le stress est moins grand. Les entreprises qui évaluent le rendement de leurs effectifs en fonction de la qualité sont vraisemblablement des lieux de travail beaucoup moins stressants que celles pour qui l'efficacité n'est qu'une question de quantité. Une entreprise où les gestionnaires reconnaissent explicitement les différentes formes de stress que doit affronter le personnel ainsi que les aptitudes requises pour supporter ce stress aura sans doute aussi moins de roulement. Pour finir, certains types d'entreprises sont, d'une façon prévisible, des lieux de travail où le stress et le roulement sont élevés et qui, par conséquent, ne devraient pas mériter le même type de subventions gouvernementales que les entreprises où le personnel est plus stable. En effet, ces lieux de travail peuvent finir par coûter plus cher aux gouvernements qu'ils n'en valent la peine, si l'on songe à la perte de productivité et aux soins de santé liés au stress.

5. DES COMPÉTENCES, MAIS DE QUELLES COMPÉTENCES PARLE-T-ON?

Le présent chapitre porte sur les compétences qu'exige le travail dans les centres d'appels, la manière dont les travailleuses et les travailleurs acquièrent ces compétences et, finalement, l'appréciation que font de celles-ci les intéressés eux-mêmes et les gestionnaires. L'avenir des travailleuses et des travailleurs de centres d'appels est une des questions stratégiques importantes sur lesquelles ont voulu réfléchir les auteures à l'intérieur du présent rapport. Beaucoup considèrent les compétences comme l'élément primordial qui décide de la capacité des travailleuses et des travailleurs de se sortir des emplois à faible salaire. Dans un survol des stratégies politiques postindustrielles, Gosta Esping-Anderson (1994) laisse entendre que certains emplois à faible salaire peuvent être utiles, « à condition [qu'ils puissent procurer aux travailleurs] des compétences appropriées » exploitables dans des emplois futurs (p. 15). Nous craignons que les centres d'appels ne soient incapables d'offrir aux individus de véritables occasions d'utiliser ou d'acquérir des compétences que d'autres employeurs éventuels pourraient juger valables. Cela dit, nous n'avons nullement l'intention de laisser croire que le travail en soi n'exige pas de compétences particulières. Nous prétendons plutôt que la capacité de communiquer et d'établir de bonnes relations interpersonnelles que nécessite le travail en centre d'appels est classée par les entreprises dans la catégorie des « talents » personnels, pour lesquels certaines personnes, ordinairement des femmes, ont des aptitudes « naturelles » (Jensen 1989). C'est un des raisonnements à cause desquels les tâches à prédominance féminine, dont le travail en centre d'appels constitue un excellent exemple, comme nous le soulignions précédemment, sont sous-évaluées.

Dans le présent chapitre, nous définissons et examinons trois grands types de compétences associés au travail en centre d'appels : la vente, la communication et le professionnalisme. L'acquisition de compétences dans chacun de ces domaines est fonction du sexe de la personne, le travail ayant une incidence différente sur les femmes et les hommes. Nous avons découvert que la capacité de communiquer des travailleuses et des travailleurs comportait aussi nécessairement une composante multiculturelle, plus particulièrement à Toronto. Finalement, nous nous sommes aperçues que, contrairement à l'image que la plupart d'entre nous se font de ce secteur, il est rare qu'on ait besoin de réelles compétences en informatique dans les centres d'appels et rare aussi qu'on en acquière.

En général, les centres d'appels se reposent le plus possible sur les compétences existantes de leurs effectifs. Bon nombre de centres d'appels, en particulier des centres d'appels entrants, offrent de courts programmes de formation d'un jour ou deux, parfois de quelques semaines. La formation dans les centres d'appels est habituellement courte et particulière à la tâche. L'accent est surtout mis sur les politiques et les services de l'entreprise. Nous savons également que les organismes publics et les industries encouragent activement dans leurs régions respectives les initiatives visant à former du personnel pour les centres d'appels, tant dans les écoles secondaires que dans les collèges communautaires, quoiqu'il n'y ait aucun diplômé de ces programmes parmi les participants et les participantes à notre étude.

La vente

On s'attend à ce que les personnes qui travaillent par téléphone, aussi bien dans les centres d'appels entrants que dans les centres d'appels sortants, agissent comme des vendeuses et des vendeurs, du moins une partie du temps. Par vente, nous entendons bien plus que de simples appels faits à l'improviste à des clientes ou des clients éventuels; nous englobons aussi dans ce terme tout le travail de persuasion fait pour obtenir d'un interlocuteur une confirmation de réservation dans un hôtel, amener quelqu'un à répondre à un questionnaire pour une étude de marché ou recommander à une cliente ou un client actuel un autre service offert par l'entreprise. Presque tout le monde, parmi nos répondantes et nos répondants, s'est accordé à dire que l'art de vendre est une compétence importante, mais beaucoup de personnes ont eu du mal à expliquer en quoi consiste cet art. Chaque travailleur et travailleuse possède, semble-t-il, tout un arsenal de stratégies pour attirer la cliente ou le client « dans ses filets ».

> Fred : *Je ne sais pas. Ça me vient naturellement. Je n'ai jamais eu de problème avec ça, vous savez?... Vous devez leur embrouiller les idées. Vous devez leur jeter de la poudre aux yeux, arriver à leur soutirer de l'argent, d'accord? Alors, ce qui se passe, c'est que vous les envoûtez avec votre baratin.*

> Anthony : *...il faut être capable d'exercer un certain charme — et il n'y a pas qu'une façon de s'y prendre — sauf qu'il y a seulement certaines personnes qui sont capables, pour Dieu sait quelle raison, de gagner la confiance des autres... C'est le principal critère pour réussir comme enquêteur. Le plus difficile, c'est de passer à travers l'introduction. Être capable de se présenter et de dire qu'on appelle d'une agence d'étude de marché, et que, non, il n'y a rien à acheter et que le sondage prend seulement cinq ou dix minutes. « Vous allez voir, c'est très intéressant. » « Votre opinion est très importante pour nous », tout le blablabla habituel, quoi! Passer à travers tout ça en dix ou quinze secondes, convaincre la personne de répondre à ses questions et lui prendre quinze à vingt minutes de son temps pour le sondage.*

> Maia : *Une bonne partie du travail se fait en jouant sur la culpabilité. Ils le font par bonté d'âme. Ils prennent quinze ou vingt minutes de leur temps pour un pur étranger ou une pure étrangère, et sans aucune raison.*

Dans un des centres d'appels entrants, les préposés au service téléphonique se voyaient souvent demander de recourir au procédé qui consiste à vendre aux clientes et aux clients des renseignements supplémentaires; cela pouvait être, par exemple, d'offrir des conseils non sollicités sur les fonds communs de placement à un client de la banque qui avait téléphoné pour connaître le solde de son compte.

> Tariq : *C'était toujours bon de recommander des choses aux clients — pas d'essayer de les leur vendre, mais c'était bon de leur faire connaître le*

produit. « Savez-vous que nous offrons telle ou telle chose? Pensez-y et appelez-nous quand vous voulez. »

Dans certains bureaux de réservation, les effectifs étaient évalués selon le pourcentage des appels ayant débouché sur une confirmation de réservation, c'est-à-dire le « taux de conversion ». Pour être bien cotés en fonction des exigences de l'entreprise, les personnes devaient presser leurs interlocutrices et interlocuteurs de réserver immédiatement et de fournir leur numéro de carte de crédit pour confirmer la réservation.

Cindy : *Les gens disaient : « Non, non, je vais rappeler dans cinq minutes »... Je répondais : « Écoutez, je ne peux pas garantir que je l'aurai encore quand vous rappellerez. » Des trucs comme ça. C'est le genre de petites choses que vous pouvez dire pour les amener à réserver.*

Melissa : *[À propos des méthodes de vente suggérées pour des réservations d'hôtel] Au lieu de dire, par exemple : « Bien, désirez-vous... est-ce que vous aimeriez réserver cette chambre? », vous leur demandez plutôt : « Aimeriez-vous vous assurer d'une chambre pour ce soir avec votre Visa? »*

La dynamique des rapports entre femmes et hommes au travail

Même si la répartition des emplois selon le sexe dans les centres d'appels a été examinée au chapitre 2, il nous faut souligner que le fait que les préposés au téléphone soient principalement des femmes influe sur la manière dont ce travail en soi est socialement perçu. C'est-à-dire que les stéréotypes et les préjugés sexistes sont contenus dans la nature même des interactions entre employées ou employé et clientes ou clients, et jouent un rôle dans la structure de celles-ci. Même s'il n'y a pas de rencontres en personne, les femmes qui occupent des emplois dans les centres d'appels ne sont pas à l'abri du harcèlement sexuel. Ironiquement, le fait que l'interaction ait lieu au téléphone peut exacerber le problème. Les femmes qui exécutent ce genre de tâche sont perçues différemment des hommes sur le plan social, à cause de l'image qu'évoque dans la conscience populaire l'industrie des appels érotiques, laquelle s'adresse surtout à une clientèle masculine. Effectivement, beaucoup de nos participantes ont mentionné que les flirts et les remarques à caractère sexuel étaient monnaie courante dans ce genre de travail.

Maia : *... mon patron..., en plaisantant, m'a dit que je devrais faire des appels érotiques.*

L'intervieweuse : *Vraiment?*

Maia : *Ouais. Je veux dire, c'était une farce. C'est quelque chose dont on est consciente. Je sais que j'ai dix fois plus de chances de faire une vente ou d'obtenir un don si c'est un gars... J'ai eu des situations plutôt bizarres... Des fois, quand une personne avait du mal à s'en sortir au téléphone, on lui disait d'écouter les appels de quelqu'un qui s'en tirait bien; alors, un de mes*

collègues... s'est mis à écouter mes appels et il m'a dit que ça l'excitait quand il entendait ma voix... C'est la chose la plus dégoûtante qu'on puisse entendre... Eh bien! c'est mon patron qui lui avait dit de m'écouter, parce que j'ai une voix parfaite, il paraît, pour les appels érotiques, que je devrais faire des appels érotiques... Si je m'étais laissée aller à penser que c'était du harcèlement, je me serais mise en rogne.

Tariq : *Les agents de première ligne sont toutes des femmes. La voix d'une femme est agréable au téléphone. Je ne sais pas. On dirait que, quelque part, c'est presque une préférence sexuelle. Je pense que c'est un fait que les consommateurs masculins, quand ils appellent à Sprint Canada, aiment parler à des femmes. Si ce n'était pas vrai, la plupart de mes collègues ne se feraient pas draguer au téléphone par les clients. Les gens se font draguer, les femmes se font draguer, presque quotidiennement... Les gars leur disent : « Oh vous avez une jolie voix, et blablabla ».*

Contrairement aux femmes, qui sont diminuées en étant ainsi rabaissées au rang d'objets sexuels, les travailleurs masculins de centres d'appels ont constaté que leur sexe les avantageait la plupart du temps. Par exemple, les stéréotypes veulent que les hommes aient plus d'assurance et soient plus entreprenants que les femmes, et donc plus efficaces. Les hommes étaient souvent perçus comme plus aptes que les femmes à occuper certains types de postes mieux rémunérés dans les centres d'appels, comme les emplois en services financiers décrits par Benoît au chapitre 2 et les places de vendeurs décrites ci-dessous.

Rob : *Il me semble que c'est les gars qui obtenaient les postes qui — les possibilités d'avancement ne sont pas bien grandes, mais celles qu'il y avait... la vente c'était comme un grade plus haut, et je me souviens qu'il y avait quatre postes dans la vente, et il y en avait deux qui étaient occupés par des gars. C'est malheureux parce qu'on formait seulement dix pour cent du personnel...*

L'intervieweuse : *Et est-ce que c'était aussi un travail mieux rémunéré?*

Rob : *Oui, un peu. Je ne pense pas que c'était tant que ça... Ils faisaient probablement 17 $ de l'heure.*

Tariq : *Attention, quand il s'agit de vendre un produit, c'est presque toujours des hommes. Une bonne partie des effectifs de vente, ou des préposés aux appels sortants, sont des hommes, à cause du fait qu'ils sont dynamiques. Quand c'est un homme au téléphone, la personne qui répond pense automatiquement : « Oh! c'est un homme qui parle! Il en sait plus, c'est certain. » Pour une raison ou pour une autre, il sait de quoi il parle. Il a plus d'assurance.*

La ségrégation fondée sur le sexe et les stéréotypes sexistes sont des traits caractéristiques importants du travail en centre d'appels. Le fait que les centres d'appels soient des lieux de travail où la ségrégation selon le sexe est encore très grande facilite la persistance d'idées préconçues quant aux capacités respectives des hommes et des femmes. Ces préjugés, à leur tour, servent à justifier le maintien des écarts de salaires entre les sexes.

La communication

La capacité de communiquer permet aux travailleuses et aux travailleurs de traiter efficacement avec la clientèle. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, on exige des préposés qu'ils mènent leurs affaires le plus rondement possible et on les évalue à la fois selon le nombre d'appels traités par jour et leur « temps de conversation », ou durée moyenne des appels. Pour que tout marche comme sur des roulettes, la préposée ou le préposé doit à la fois écouter et parler en utilisant « des méthodes de raisonnement déductif ».

> Tariq : *J'ai appris à écouter les gens, à communiquer avec eux, à comprendre ce qu'ils veulent. J'ai appris comment communiquer des idées aux gens, comment cerner l'essentiel de ce qu'ils veulent me dire. J'ai appris de ces gens des méthodes d'écoute et de raisonnement déductif.*

Des employées et employés de centres d'appels, en particulier des jeunes, nous ont dit que faire ce travail avait augmenté leur confiance en leurs propres capacités de communication. On doit avoir une bonne élocution pour ce genre de travail, bien que ce ne soit pas toujours nécessaire d'avoir l'« accent canadien ». Plusieurs travailleuses et travailleurs à qui nous avons parlé et pour qui l'anglais était une langue seconde nous ont dit que l'espoir d'améliorer leur compétence linguistique était une des raisons pour lesquelles ils avaient accepté cet emploi. La confiance en soi, l'articulation et la mémoire sont tous des aspects d'une bonne communication que les plus jeunes disent avoir perfectionnés en faisant ce travail.

> Lisa : *J'ai vu arriver des gens qui pouvaient à peine ouvrir le bec. Ils avaient les cheveux dans le visage, ils regardaient vers le sol et ils étaient affreusement gênés; ce travail-là sert vraiment à renforcer l'ego. Si vous pouvez supporter toutes les critiques et les commentaires qui vous sont lancés par la tête et le monde qui vous raccroche au nez, vous allez devenir une personne plus forte... Ma mémoire et mon articulation se sont améliorées. Je ne mâchouille plus mes mots. La portée de ma voix. Au début, j'étais incapable, sans exercice, de projeter ma voix et de prononcer les mots aussi clairement qu'on voulait que je le fasse. Quand vous travaillez au téléphone, si la personne à l'autre bout ne vous entend pas bien, vous devez projeter votre voix dans le micro.*

> Shingo : *Un des trucs dans lesquels je ne suis pas aussi fort que je l'aurais voulu, c'est mon aptitude à communiquer. Alors, juste en parlant à mes amis et à ma famille, ils m'ont conseillé d'aller dans un centre d'appels. Ils m'ont*

dit si tu arrives à parler au téléphone à de parfaits étrangers, tu ne devrais avoir aucun problème.

La communication multilingue et multiculturelle

La compétence linguistique est un atout fréquemment mentionné au sujet du travail dans les centres d'appels. À Winnipeg et au Nouveau-Brunswick, cela signifie habituellement que les préposés parlent français et anglais. À Toronto, un préposé multilingue peut parler cantonais ou hindi. Nous avons été étonnées d'apprendre qu'une parfaite maîtrise de l'anglais n'était pas toujours exigée pour travailler dans les centres d'appels à Toronto, où les entreprises embauchent souvent, pour faire des appels et y répondre en anglais, des Canadiennes et des Canadiens de fraîche date ou des immigrants récemment débarqués au Canada pour qui l'anglais est une langue seconde. Le travail en centre d'appels a beaucoup d'attrait pour les nouvelles immigrantes et nouveaux immigrants, car c'est un des emplois les plus faciles à obtenir.

Shingo : *Dans le centre d'appels où je suis allé, les gens dont la langue maternelle était l'anglais représentaient seulement dix pour cent des préposés. Tous les autres étaient d'origines ethniques différentes... Vous savez que les emplois de bureau ou de secrétaire ne sont pas pour vous. [Le travail en centre d'appels], c'est le travail le plus facile à obtenir. C'est pour ça qu'il y a autant de gens d'origine ethnique là-dedans.*

D'autres entreprises recherchent des immigrés récents pour des programmes qui visent des groupes ethniques précis.

June : *Ils embauchent des gens qui peuvent parler le chinois et l'anglais, et ils ont deux équipes de travail, et il y a là pas mal de roulement parce que beaucoup de gens veulent quitter la compagnie, soit parce qu'ils ont trouvé un meilleur emploi soit pour d'autres raisons... il y a beaucoup de pression... Ils veulent promouvoir le plan d'épargne de la compagnie pour les appels interurbains... Dans cette compagnie-là, il y a plein d'immigrants chinois qui viennent d'arriver au Canada il y a tout juste six mois, quand c'est pas moins. Donc, il y en a quelques-uns qui ne parlent même pas l'anglais. Ils appellent les gens, et en se basant seulement sur l'orthographe du nom de famille, ils leur parlent en chinois, ils ne parlent pas anglais du tout... C'est assez rassurant de voir que certains nouveaux immigrants trouvent du travail le premier mois de leur arrivée au Canada.*

Ce qui n'est pas clair dans notre étude, c'est si ces emplois servent les intérêts à long terme des nombreuses travailleuses et nombreux travailleurs immigrants qui les occupent. La création de niches ethniques comme celles que nous avons trouvées à Toronto a fait l'objet d'études dans le contexte du marché du travail des États-Unis, mais la controverse règne quant à savoir si ces types d'emplois facilitent une meilleure intégration dans le marché du travail intérieur et entraînent une plus grande mobilité chez les récents immigrés, ou si, au

contraire, ils contribuent simplement à renforcer les obstacles à la mobilité en créant une segmentation de la main-d'oeuvre (Waldinger 1996; Sassen 1998).

On fait souvent appel aux représentants commerciaux ou du service à la clientèle qui travaillent par téléphone pour faciliter les interactions entre les entreprises canadiennes ou américaines et les gens qui viennent d'arriver au Canada. Une préposée nous a dit que l'idée d'embaucher des immigrants et des immigrantes de fraîche date comme elle-même était une stratégie judicieuse et efficace de la part des entreprises pour faciliter ce qui risquerait autrement d'être un échange difficile.

> Tariq : *Les jeunes personnes de couleur comme moi et comme celles aussi qui travaillent dans d'autres centres d'appels comprennent les deux mondes jusqu'à un certain point... Ils forment un pont qui les rapproche de la culture nord-américaine, de la culture canadienne, mais aussi des cultures de leurs pays respectifs, donc, à cet égard, les centres d'appels ont cherché intelligemment à utiliser cette sorte de pont pour tirer profit d'un marché, disons, qu'une personne blanche pourrait avoir de la difficulté à pénétrer parce qu'elle ne comprend pas... Je crois, si vous y regardez de plus près, que c'est une sorte d'outil de marketing efficace d'utiliser un de vos semblables pour vous parler... Certains d'entre eux ne comprennent pas leurs relevés, leurs factures, parce qu'ils arrivent de la Chine, du Viêt-nam ou d'ailleurs et qu'ils n'ont pas l'habitude de choses comme les suppléments de retard et autres trucs du genre. Moi, j'étais capable d'établir un rapport avec eux. Vous savez, certaines personnes qui sont nées et qui ont grandi ici et qui travaillent pour Sprint Canada vont se choquer contre ces gens-là. Elles disent : « Comment ça se fait que ces gens-là ne comprennent pas? » Moi, j'avais de l'empathie pour eux réellement [les appelants], parce que ça ne fait que six ans que je suis au Canada.*

Par contraste, beaucoup de préposés de centres d'appels qui sont d'ici ont dit avoir eu des difficultés à traiter avec les clientes et les clients qui parlaient un anglais rudimentaire et qui venaient d'arriver au Canada. Dans pareils cas, et la langue et la culture sont des obstacles majeurs à une communication efficace. De plus, les barrières linguistiques et culturelles pouvaient prolonger la durée des appels, ce qui avait une incidence néfaste sur les évaluations de la travailleuse ou du travailleur, d'où un ressentiment encore plus marqué envers les personnes qui ne parlent ni anglais ni français.

> Rob : *...les problèmes de langue. C'était vraiment dur. C'étaient les appels les plus frustrants. Avec ceux-là, je pouvais me retrouver trois quarts d'heure en ligne... mais comme chaque appel est chronométré pour vérifier votre efficacité... votre évaluation baisse. Ces appels de quarante-cinq minutes, c'était habituellement une dame asiatique ou quelqu'un qui n'arrivait pas à comprendre ce que vous disiez et que vous aviez de la misère à comprendre aussi. Mais c'est la personne qui parlait le mieux l'anglais ou le français à la maison, donc, vous faisiez ce que vous pouviez. C'était réellement frustrant.*

Bien que les préposés de centres d'appels qui viennent de communautés d'immigrants semblent avoir des compétences particulières qui devraient les rendre plus intéressants aux yeux de certaines employeuses et de certains employeurs, il n'est pas évident qu'ils soient en position d'en profiter. Ils se retrouvent plutôt à travailler dans des centres d'appels, souvent situés à l'intérieur d'enclaves ethniques, parce que peu d'autres choix leur sont accessibles. Tout comme les autres groupes de travailleuses et de travailleurs marginalisés que nous avons identifiés dans les centres d'appels — les femmes, les jeunes et ces travailleurs gais, lesbiennes et bisexuels à qui nous avons parlé à Winnipeg — c'est leur position sociale qui les rend disponibles aux entreprises qui cherchent une main-d'oeuvre à bon marché.

Écouter, composante affective du travail

Savoir écouter est une aptitude d'une importance cruciale lorsqu'on travaille dans un centre d'appels. Cela permet de trouver un équilibre entre le besoin d'empathie de l'appelante ou de l'appelant et les exigences de l'entreprise en matière d'efficacité. Les préposés découvrent souvent qu'on attend beaucoup plus d'elles et d'eux que du bon service dans leur poste de téléservice interne.

> Marie : *Vous devenez, pour beaucoup de ces gens, un expert en résolution de problèmes, un comptable, un psychologue. Ils appellent et, une fois leur commande passée et leurs affaires réglées, ils entrent dans des détails de leur vie personnelle dont vous n'avez pas nécessairement le goût d'entendre parler à ce moment-là. Ils vous disent : « Vous savez, je viens juste de sortir de l'hôpital », ou « ma fille est décédée », ou « mon mari est décédé ». Si vous n'êtes pas d'humeur, vous vous en foutez.*

> Tariq : *Parfois, vous devez vous montrer compréhensif. Il arrive que des personnes âgées appellent juste pour parler de leur chat ou de leur chien. Ces gens-là sont seuls et ils ont besoin de quelqu'un à qui parler. En même temps, vous, vous avez un travail à faire, donc vous apprenez comment tracer la ligne entre professionnalisme et compassion.*

Écouter les clientes et les clients, leur montrer de l'empathie et faire preuve à leur égard d'autres qualités allant dans le même sens tout en leur fournissant un service est un travail dans l'ombre commun à bon nombre d'emplois de services féminisés et non limité aux emplois de préposé au téléphone (Hochschild 1983; Hall 1993). Projeter une image amicale et serviable, sans se soucier de la façon dont les autres vous traitent, est une attitude qu'on attend très souvent des travailleurs et des travailleuses de la restauration et du personnel navigant commercial, deux autres types de métiers féminisés. Arlie Hochschild, dans une étude sérieuse sur les agentes et les agents de bord (1983), se sert du terme *emotional labour* (tâche affective) pour désigner cette composante du travail. C'est un terme passablement utile parce qu'il met en lumière une des façons les moins visibles dont les rôles sociaux de la femme dans le secteur privé sont à la fois personnalisés et traduits, par extrapolation, en attentes du milieu professionnel, de sorte qu'ils se confondent avec les exigences de l'emploi, sans être reconnus pour autant comme des compétences.

Le professionnalisme

Pour beaucoup d'employées et d'employés de centres d'appels, le travail qu'ils font n'est pas un travail professionnel. Par contre, au Nouveau-Brunswick, où l'on trouve une plus forte proportion d'emplois de services interne, ils sont plus nombreux à voir les choses sous cet angle. Il n'est pas surprenant que les employés de cette province aient une attitude différente à l'égard de leur travail, puisque la plupart des emplois dans ces centres d'appels internes leur donnent des chances de s'instruire et d'avancer dans l'entreprise. Cette manière de percevoir le travail au Nouveau-Brunswick peut aussi être le fruit de l'image que donnent les entreprises et le gouvernement provincial des emplois créés. Dans les autres provinces, cependant, les travailleuses et les travailleurs de centres d'appels ont plus tendance à s'identifier au personnel « de service » qu'au personnel « professionnel », à cause de la faiblesse des salaires et de l'absence d'exigences professionnelles.

> Ellen : *Écoutez, on ne paye pas les professionnels 6,50 $ l'heure. En plus, n'importe qui peut être formé pour faire ça... C'est un travail qui ne demande absolument aucune qualification... Si vous savez parler au téléphone, si vous avez une voix claire et agréable, il y a des chances qu'on vous embauche... non, je ne dirais pas que c'est un travail professionnel.*

Bien que bon nombre de personnes n'aient pas voulu considérer ces emplois comme « professionnels », les travailleuses et les travailleurs de centres d'appels des trois régions visées par l'étude nous ont souvent parlé du « professionnalisme » en milieu de travail et montré qu'ils y attachaient du prix. Professionnalisme pouvait vouloir dire être fier du travail bien fait, avoir une bonne diction et un ton plus respectueux, éviter les termes d'argot ou les discussions trop personnelles ou ne pas « perdre son sang-froid » à l'égard de clientes ou de clients en furie.

> Cynthia : *Je prends un ton différent [au téléphone]. Je suis plus professionnelle... Vous comprenez, je dois faire attention d'être le plus professionnelle possible parce que je représente la compagnie [une grande banque], et je ne veux pas leur donner [aux clientes et aux clients] une mauvaise impression de la banque. Même si nous n'obtenons pas qu'ils souscrivent [à un nouveau service], nous ne voulons pas les perdre comme clients de la banque.*

Une des participantes de Winnipeg nous a donné un exemple de ce qui est considéré comme une attitude « professionnelle » chez celui ou celle qui traite avec un parent dont les enfants pleurent à l'arrière plan.

> Camilia : [...] *Je lui ai dit quelque chose comme : « Je pense qu'il vaudrait mieux que je vous laisse régler ce petit problème; que diriez-vous si je vous rappelais un peu plus tard? » Donc, je lui ai fixé un rendez-vous, et j'ai pu m'apercevoir tout de suite qu'elle était soulagée que je ne lui prenne pas plus de temps, et ensuite, bien sûr, j'ai obtenu un score élevé [évaluation] parce*

que j'avais agi de manière professionnelle... Mais j'ai pu m'apercevoir juste en entendant la mère, que c'était un soulagement, quelqu'un comprenait enfin!

Du point de vue de ceux qui commencent, particulièrement les jeunes, le professionnalisme est une compétence véritable. Des valeurs de base comme l'assiduité, la ponctualité et l'excellence du service sont des qualités dont le travailleur ou la travailleuse pourra faire profiter ses futurs employeurs. Cependant, nous avons aussi signalé à l'attention des lectrices et des lecteurs la tendance inquiétante de certaines entreprises qui emploient un grand nombre de jeunes à imposer des conditions de travail et des exigences professionnelles qui ne sont guère propices pour maintenir la motivation au travail. Les entreprises qui emploient des stratégies de « roulement élevé du personnel » empêchent l'acquisition des compétences « professionnelles » mêmes que les jeunes travailleuses et travailleurs pourraient mettre à profit dans d'autres emplois.

Randy : *Vous connaissez les règles de déontologie de votre emploi, vous allez travailler à moins d'être très gravement malade? Le roulement et l'absentéisme dans les centres d'appels — je n'ai jamais rien vu de semblable, et si c'est de cette sorte d'éthique-là qu'on parle — parce qu'en plus ils ne sont même pas renvoyés — si c'est cette éthique du travail que nous enseignons aux jeunes de dix-huit ans, que deviendront-ils lorsqu'ils auront trente ans?*

L'aptitude à régler des conflits : appels de personnes en colère et appels obscènes

Une des compétences acquises par les travailleuses et les travailleurs est la résolution de conflits. Comme nous l'avons fait observer précédemment, il n'est pas rare qu'on ait affaire à des clientes ou des clients en furie et injurieux dans les centres d'appels. Les entreprises s'attendent à ce que les préposés soient capables de composer avec ces situations avec souplesse et efficacité, sans s'aliéner la cliente ou le client davantage. De même, dans les centres d'appels sortants, les préposés sont souvent invectivés par des particuliers qui sont fâchés d'avoir été dérangés à la maison.

Benoît : *Malheureusement, il se présente quelque chose de nouveau chaque semaine; quelque chose que vous n'aviez jamais eu à traiter auparavant. Vous n'avez aucune idée de comment faire, et malheureusement ça prend du temps... Ça peut être quelqu'un de très difficile ou quelqu'un de très gentil, mais qui est aux prises avec un sérieux problème... Il y a quelque chose qui a mal tourné quelque part. C'est étonnant le nombre de fois que ça arrive... Vous êtes supposé gérer cela avec diplomatie.*

Lisa : *Si quelqu'un hurle et vous injurie au téléphone... vous devez être capable de faire comme si de rien n'était et dire : « Je suis vraiment désolée de vous avoir dérangé. Cela ne se produira plus »... Beaucoup de gens me*

> *crient par la tête. Ils me crient par la tête et me disent que je les ai pris en train de faire l'amour.*

Les travailleuses et les travailleurs des centres d'appels n'ont pas les coudées franches pour mettre fin aux appels importuns. Certaines entreprises ne permettent pas aux employés, ou les dissuadent carrément, de raccrocher lorsqu'ils ont affaire à des personnes en colère ou qui disent des obscénités. Elles exigent plutôt du personnel qu'il se soumette poliment au harcèlement de la clientèle. Il ressort très nettement de nos entrevues que cette exigence de courtoisie signifie pour les femmes qu'elles doivent endurer les appels violents à contenu sexuel.

> Shauna : *Il ne vous est pas permis de raccrocher au nez de quelqu'un même si c'est un appel obscène, parce qu'il y a des appels obscènes, et aussi il y a des clients grossiers. D'une façon ou d'une autre, vous n'avez pas la permission de raccrocher. Je pense que c'est quelque chose qui doit changer. Je pense que vous devriez avoir votre libre arbitre pour vous débarrasser d'un appel obscène, ou on devrait traiter les clients grossiers d'une façon particulière.*

> June : *Des fois, c'est difficile d'accepter que quelqu'un vous crie après ou vous parle d'une manière dégoûtante, ou d'autres trucs du genre.*

Il n'y a pas que les appels à contenu sexuel explicite qui ont des conséquences différentes pour les femmes, il y aussi l'intimidation dont usent certains hommes au téléphone. Une femme nous a déclaré que, pour elle, avoir affaire à des hommes qui fulminent contre elle était la partie la plus pénible de son travail au service à la clientèle d'une compagnie d'assurances. La politique de son lieu de travail l'autorise à raccrocher au nez des interlocuteurs violents ou grossiers, mais seulement après deux avertissements calmes et des remerciements polis.

> Bonnie : *Je suis intimidée par les hommes en colère. Nous avons en particulier... des agents de police, et ils m'intimident vraiment; j'ai presque peur d'eux parfois, même si je sais qu'ils appellent d'une autre province. Ce sont en général des hommes qui peuvent être violents verbalement, proférer des menaces et se mettre en colère. Les femmes en colère n'ont pas tendance à être aussi violentes, elles sont furieuses et elles sont fâchées, mais si vous les écoutez... elles finissent des fois par se calmer. Les hommes, eux, jamais...*

Bien que certains centres d'appels aient, comme l'entreprise de Bonnie, une politique à l'égard des clientes ou des clients en furie et aient parfois, dans leur programme de formation, une section consacrée au traitement des appels difficiles, les travailleuses et les travailleurs sont généralement laissés à eux-mêmes pour mettre au point des stratégies qui les aident à se tirer d'affaire. Celles et ceux qui ne sont pas parvenus à découvrir ou à élaborer des techniques de résolution de conflits éprouvent beaucoup plus de stress.

> Tariq : *Surtout parmi les nouvelles. Il y en avait qui se faisaient engueuler par les clients. Elles n'étaient pas très bien armées pour affronter ça, c'était pas long qu'elles étaient toutes chavirées et complètement épuisées.*

Comme nous l'avons vu plus tôt, les travailleuses des centres d'appels font face à des avances sexuelles et à du harcèlement de façon régulière. Savoir traiter ce genre d'appels de manière « professionnelle » fait également partie des « compétences » exigées pour ce type d'emploi.

> Ann : *Au téléphone, il y avait deux hommes qui, je pense, auraient bien voulu connaître mon état matrimonial et ma nationalité... « Non, ça ne m'intéresse pas de sortir avec vous. » Il y en a un qui appelait plus régulièrement, et j'avais l'impression qu'il s'essayait. Je lui ai dit de me rappeler en septembre... Vous représentez une voix, et vous devez vous montrer aimable et tout ça, alors ces problèmes-là font aussi partie du métier.*

Comme il en a aussi été question précédemment, les appels de personnes en colère et les appels obscènes sont une source majeure de stress pour les employés de centres d'appels, en particulier les femmes. Les attentes de l'employeur concernant la manière dont les préposés doivent traiter ce genre d'appels posent un fardeau supplémentaire sur les épaules des travailleuses. Puisque c'est un domaine où les répercussions des exigences du poste sur les hommes et les femmes présentent des différences à la fois sérieuses et tangibles, les entreprises devraient être obligées d'élaborer des politiques qui mettraient les travailleuses à l'abri du harcèlement sexuel et de l'intimidation.

Pertinence des compétences en informatique

Il existe une contradiction notable dans la discussion qui entoure le travail dans les centres d'appels, et elle concerne l'utilité des connaissances en informatique. Ces emplois sont souvent mis dans le même panier que d'autres initiatives stratégiques de création d'emplois de « haute technologie », alors qu'ils n'exigent guère plus que savoir utiliser un clavier d'ordinateur. Même s'ils passent toute la journée devant un terminal et un clavier d'ordinateur, quand on leur demande quelles compétences ils ont acquises en cours d'emploi, les travailleuses et les travailleurs font rarement mention de compétences en informatique. Il apparaît clairement qu'utiliser un ordinateur pour faciliter une tâche et avoir des compétences en informatique sont deux choses bien distinctes.

> Louise : *Pour ce qui est de l'ordinateur, c'est un système ITAO [interview téléphonique assistée par ordinateur]... Je ne pense même pas qu'on puisse parler de véritable compétence, mais, en tout cas, c'est quelque chose que je peux inscrire sur mon CV.*

> Melissa : *Et ils vous donnent la formation nécessaire pour pouvoir vous servir du système. À la base, c'est un environnement Windows. Vous ouvrez, vous cliquez deux fois sur votre icône et vous entrez dans l'environnement*

> *[de l'entreprise]. Là, eh bien, c'est un système de réservation. C'est, en fait, très, très simple.*

Nous avons parlé à plusieurs travailleuses et travailleurs qui sont des utilisateurs d'ordinateur très compétents, mais à qui ces compétences sont inutiles dans leur travail en centre d'appels. Malgré leurs connaissances, les étudiantes et les étudiants trouvent souvent qu'ils sont incapables de dénicher un emploi qui leur permettrait d'exploiter ou d'améliorer leurs capacités existantes.

> Shingo : *Oh, je suis assez bon dans les ordinateurs. J'utilise des ordinateurs depuis l'âge de dix ans à peu près. La place où je travaillais n'avait pas grand-chose à voir avec les ordinateurs. Tout ce qu'on avait, c'était un écran sur lequel on devait lire les questions. C'est à peu près tout. Par contre, j'ai appris à me servir vraiment bien du téléphone.*

> Simon : *Le problème que j'ai avec le travail par téléphone, c'est que... c'est trop envahissant... C'est partout. J'étudie en informatique... En attendant que j'aie obtenu [mon diplôme], j'ai pas grand possibilité... La plupart des emplois offerts aux étudiants qui n'ont pas de compétences particulières, c'est le travail par téléphone. C'est ça qui m'embête.*

Par contraste, quelques travailleuses et travailleurs, habituellement dans les centres d'appels entrants de grandes entreprises, ont constaté que des programmes de formation leur étaient accessibles. Par exemple, bien que ces compétences lui soient inutiles dans son travail quotidien, Shauna a pu améliorer sa connaissance des ordinateurs au centre d'apprentissage de l'informatique de la grande entreprise où elle travaille. Cependant, même les bons programmes de formation internes sont généralement limités à des logiciels propres à l'entreprise.

> Shauna : *Le système est complètement informatisé. Je ne pense pas que c'est grâce à cela si, aujourd'hui, je suis techniquement qualifiée. C'est parce que la compagnie offre aux employés la chance d'aller suivre des cours en informatique... toutes les compagnies comprises dans l'organisation utilisent un système particulier; elles offrent des cours qui ont un rapport avec ces applications... Word 6.0 et Access... Power Point et Excel. Tous les cours de la suite Microsoft. J'aimerais qu'elles aillent plus loin, mais elles s'en tiennent à ce qu'elles utilisent déjà.*

Même aux endroits où on s'attendrait que ce soit le cas, les compétences en informatique ne font pas nécessairement partie des critères de recrutement ni des programmes de formation des centres d'appels. En outre, la plupart des travailleuses et des travailleurs n'ont qu'un accès limité aux ordinateurs à la maison parce que les emplois dans les centres d'appels ne paient pas suffisamment. Une femme qui vend des trousses Internet pour une société multinationale de télécommunications a dû apprendre à se servir d'Internet par elle-même pour être plus efficace dans son métier. Cela ne faisait pas partie de sa formation en cours d'emploi et elle n'avait pas non plus accès à un ordinateur au travail.

> Sandra : *Quand vous représentez une compagnie Internet, vous voulez avoir une idée approximative de ce que vous vendez... Quand j'ai été engagée, l'homme qui m'a embauchée m'a dit : « Tu sais, ta formation va durer rien qu'une semaine. Si j'ai un conseil à te donner, tu devrais aller quelque part pour essayer Internet parce que tu dois connaître en gros le produit que tu vas vendre. » C'est ce que j'ai fait, puis je me suis procuré* Internet pour les nuls *et je l'ai lu... Sauf qu'on n'a pas d'ordinateur à la maison.*

Il ne faut pas faire l'erreur de penser que, parce que les ordinateurs sont largement utilisés dans cette branche d'activité, ce sont nécessairement des emplois « de haute technologie ». C'est une erreur qu'on fait facilement en raison de l'image que les gouvernements donnent du travail en centre d'appels. À l'apogée de la stratégie centrée sur les centres d'appels au Nouveau-Brunswick, au milieu des années 1990, Frank McKenna a déclaré publiquement que les centres d'appels allaient créer des emplois « hautement spécialisés, à salaires élevés et non polluants[28]. » Dans sa documentation sur le développement économique, la *Manitoba Call Centre Team* met l'accent sur les « connaissances pointues en informatique » et le « rapport étudiants-ordinateur le plus bas au pays » pour mettre en valeur les compétences techniques de sa main-d'oeuvre, et elle agrémente son texte de photos d'ordinateurs et de travailleurs (Manitoba Call Centre Team, 1997-1998). Nos entrevues révèlent plutôt que le secteur des centres d'appels n'utilise pas les compétences en informatique de sa main-d'oeuvre.

> Rosa : *On se trompe si on y voit autre chose qu'une usine. C'est bel et bien une usine. Je crois qu'on peut facilement se laisser duper par la technologie, que, dès l'instant où on voit un ordinateur, on s'imagine que c'est un bureau évolué, que c'est à la fine pointe de la technologie, ou que sais-je encore... Ce n'est pas ça du tout. C'est une usine.*

Nous avons l'impression que, dans un centre d'appels typique, savoir « taper » est la compétence la plus recherchée, ce qui risque, encore une fois, de renforcer cette image d'emploi « féminisé » et les autres vieux stéréotypes qui présentent les femmes comme des personnes sans qualification. Les propos rapportés ci-dessous au sujet de la machine à écrire, qu'on décrivait, dans un ancien message publicitaire, comme un outil que « même les femmes peuvent utiliser » sont révélateurs. Le rapport entre les femmes et la technologie dans le milieu des centres d'appels reproduit les vieux modèles sociaux dans lesquels les hommes sont les concepteurs, et les femmes les utilisatrices les moins habiles d'outils techniques (Jensen 1989, Cockburn et Ormond 1993).

> Rob : *[il y a plus de femmes] sans doute parce que, typiquement, les femmes avaient plus d'aptitudes à la dactylographie, mais aussi, je suppose, parce que ces femmes n'ont pas la formation pour faire quoi que ce soit d'autre... C'est un bon emploi pour quelqu'un qui tape très vite à la machine et qui reste assis là...*

> Ann : *Je ne sais pas si ç'a à voir avec le téléphone ou quoi... Il y a toujours cette petite photo qui me revient à l'esprit, vous savez, quand ils essayaient*

de vendre des machines à écrire. Ils disaient que c'était un outil que même les femmes pouvaient utiliser, et ils essayaient de comparer ça au piano en disant à quel point c'était féminin.

Conclusion

Il ressort du présent chapitre que, contrairement à l'image qu'ont voulu en donner les entreprises et les gouvernements, le travail dans les centres d'appels ne demande pas une grande spécialisation, du moins pas selon les normes actuelles de la haute technologie. Les travailleuses et les travailleurs qui partent des centres d'appels ne sont pas mieux préparés que d'autres pour occuper des emplois plus stimulants, parce qu'en général on ne s'attend pas qu'ils utilisent plus que de simples méthodes de frappe et qu'on sous-évalue toujours la capacité de communiquer et d'entretenir de bonnes relations interpersonnelles qu'ils ont acquise en cours de route. Le fait que la plupart des employés de centres d'appels soient des femmes complique encore ce problème du point de vue stratégique.

Notre étude du secteur des centres d'appels met en évidence la nécessité d'une approche multidimensionnelle pour traiter la question complexe des préjugés sexistes qui touchent aux compétences. Il importe, en premier lieu, que les autorités compétentes reconnaissent sans plus tarder l'intimidation et le harcèlement sexuels que subissent les travailleuses et prennent les mesures qui s'imposent pour y mettre fin. Il faut que diminue la segmentation des catégories d'emplois selon le sexe dans les entreprises pour réduire au minimum l'incidence des stéréotypes sexistes qui subsistent en matière de compétences. En second lieu, les femmes qui travaillent doivent pouvoir accéder plus facilement à la formation et aux études, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises. Quoique le problème de la formation soit important, c'est une question distincte de la dynamique sociale qui structure les perspectives d'emplois offertes aux femmes. Par conséquent, les entreprises doivent aussi s'efforcer de reconnaître et de valoriser la valeur ajoutée qui découle du « bon service » offert par les effectifs des centres d'appels. Si les entreprises, à l'instar de certains de leurs employés et employées, en arrivent à reconnaître le « bon service » comme une compétence véritable, elles seront probablement plus enclines à apprécier ces employés davantage et à les rémunérer plus généreusement. Cependant, il est probable qu'aucune de ces initiatives ne changera fondamentalement les possibilités restreintes que présente le travail en centre d'appels du point de vue de l'acquisition de compétences techniques. Même s'il est possible que nous arrivions à supprimer les inégalités entre femmes et hommes dans ce secteur d'activité, il n'en demeure pas moins probable que la majorité des travailleuses et des travailleurs de centres d'appels ne retireront de leur emploi qu'un petit nombre d'aptitudes susceptibles d'être appréciées par d'autres employeuses et employeurs. C'est à la lumière de ce fait tout simple que nous évaluerons dans notre prochain chapitre, le dernier avant celui où nous formulons nos recommandations, les perspectives qui s'ouvrent devant les travailleuses et les travailleurs de centres d'appels qui désirent se tourner vers autre chose.

6. LA VIE APRÈS LE TRAVAIL PAR TÉLÉPHONE

Emplois ou carrières?

> Candice : *Oui, c'est vrai, ça crée des emplois, mais ce ne sont pas des carrières... Il y a une différence énorme. On retire très peu de satisfaction à travailler dans un centre d'appels. On ne développe aucune fierté personnelle à faire ce qu'on fait.*

Notre avant-dernier chapitre porte sur les risques inhérents au travail dans les centres d'appels, les possibilités sur lesquelles il débouche et les aspirations du personnel. Quel avenir les gens qui travaillent dans ces endroits imaginent-ils pour eux-mêmes? Ces rêves d'avenir sont-ils conciliables avec les perspectives qui s'ouvrent devant eux dans un paysage économique complètement chamboulé à cause de la restructuration, avec les compétences qu'ils ont pu acquérir grâce à leur emploi dans un centre d'appels? Voilà un sujet beaucoup trop important pour qu'on en fasse fi, quoique les avantages ou les risques pour les principales personnes intéressées soient très subjectifs et variables selon les personnes en question, et impossibles à mesurer. Or, pour que notre étude porte ses fruits par rapport aux politiques à venir, il est essentiel que nous comprenions comment les personnes qui font ce genre de travail sont, par le fait même, repositionnées dans le marché de l'emploi. Outre que de comprendre la nature du travail proprement dit et de savoir qui sont les personnes qui occupent ce genre d'emplois, nous avons voulu comprendre comment ce type de travail s'insère dans la vie personnelle et le parcours professionnel des travailleuses et des travailleurs. Nous reprenons ici bon nombre des observations faites dans les chapitres antérieurs sur la nature de la tâche et les conditions de travail afin de pouvoir déterminer ce que tout cela implique par rapport aux aspirations à long terme des travailleuses et des travailleurs.

Un point particulièrement pertinent à soulever en l'occurrence est le stress inhérent à la tâche dans la plupart des centres d'appels et le roulement élevé qui s'ensuit dans bien des centres. Principalement chez ceux et celles qui ont récolté les « mauvais emplois », une des grandes préoccupations était de trouver le moyen de se sortir de cette galère et de trouver quelque chose de mieux. À Toronto et à Winnipeg, les travailleuses et les travailleurs ont été presque unanimes à dire que leur emploi dans un centre d'appels ne pouvait être assimilé à une carrière. Au mieux, les gens voyaient dans cet emploi une stratégie de mobilité ascendante, un moyen parfois de combler le vide entre deux emplois ou de gagner de quoi payer ses études postsecondaires, ou encore, de faire des sous rapidement et en quantité à peu près suffisante pour pouvoir se débrouiller tout en cherchant un meilleur débouché. Bon nombre des personnes auxquelles nous avons parlé souhaitaient ardemment ne pas devoir rester indéfiniment dans le métier.

> Maia : *Vient un temps où l'on doit pouvoir trouver quelque chose de mieux. Pour moi, c'est seulement un moyen d'aboutir à une fin... un moyen pour payer mon loyer ou mes frais de scolarité. Ce serait un fichu coup du sort,*

mais j'espère que je ne serai pas obligée de faire ça toute ma vie. J'espère de tout mon cœur que je ne serai jamais limitée à ça.

Louise : *Ouais, ça peut aller comme travail, mais je ne veux pas faire ça pendant le restant de mes jours. Je suis sûre que personne ne le voudrait vraiment, mais si jamais ça arrive, que je puisse au moins, par pitié, avoir de l'avancement pour que je n'aie plus à faire d'enquêtes par téléphone!*

Cindy : *Je pense que je n'ai pas envie, quand je vais avoir atteint cet âge-là, d'être condamnée à devoir chercher un travail dans un centre d'appels. Parce qu'il me semble, eh bien, que je voudrais avoir une carrière à ce moment-là, quelque chose de solide.*

Les travailleuses et les travailleurs de Toronto et de Winnipeg, surtout ceux au service de centres d'appels sortants, ont souvent montré qu'ils se sentaient gênés d'en être réduits à travailler dans un centre d'appels. Un certain nombre ont qualifié ce travail de dévalorisant, de déshumanisant.

Sylvia : *Je ne dis jamais à personne que je suis télévendeuse. Ça me gêne. J'ai l'impression que personne n'a de respect pour les télévendeurs. On nous considère presque comme des prostituées.*

Maia : *Nous pensions que nous faisions le travail le plus inutile sur toute la planète. Il n'y a rien de bon à retirer de ce travail-là. Quand je travaillais au centre, j'essayais de voir ce que ça me rapportait, ce nouveau boulot. Je suppose que je faisais un peu plus attention aux médias, mais ça ne valait pas le coup de travailler là.*

La précarité de l'emploi, les chances d'avancement limitées, la monotonie du travail et le stress qu'il comporte, tout cela mis ensemble représente un sérieux obstacle pour une travailleuse ou un travailleur qui aurait pu autrement envisager de faire carrière dans ce secteur d'activité.

L'intervieweuse : *Alors pourquoi pensez-vous que les gens ne peuvent en faire une carrière?*

June : *Je ne sais pas. Les raisons sont sans doute nombreuses. Pour commencer, il n'y a pas grand perspectives d'avancement, et c'est souvent des trucs ponctuels. Ce n'est pas comme s'ils avaient besoin de personnel permanent. Ils embauchent des gens pour un projet particulier, et quand le projet est fini, ils vous congédient. Ça ne demande pas de technique particulière, c'est ça le problème. Il y a des chances que vous ayez besoin d'une seule journée de formation; ensuite, vous êtes autonome et vous pouvez travailler seul et commencer à appeler les gens... Autre chose encore : c'est assommant. Les gens n'aiment pas ça. Peut-être que c'est une autre raison.*

> *C'est assommant et, des fois, c'est difficile d'accepter que quelqu'un vous crie après ou vous parle d'une manière dégoûtante, ou d'autres trucs du genre.*

L'obstacle le plus courant à la poursuite d'une carrière dans ce domaine est l'épuisement professionnel. Beaucoup de travailleuses et de travailleurs de centres d'appels en arrivent au point où ils ne sont tout simplement plus capables de continuer, même s'ils ont encore besoin de leur emploi. Les gens se mettent à compter de plus en plus sur les congés de maladie ou les congés accordés pour cause de stress, quand ils en ont la possibilité; sinon, ils sont forcés de partir. D'autres sont obligés de renoncer à leur emploi parce qu'ils souffrent de troubles mentaux ou physiques qui sont la conséquence du stress en milieu de travail.

> Melissa : *Le téléphone, pour moi, c'est fini. La seule idée d'être attachée encore à un bureau, d'être plantée là pendant huit heures, d'avoir à peu près dix pieds pour bouger, de faire la même chose toutes les quatre-vingt-dix secondes pendant huit heures... Je ne pense pas que je serais encore capable de le faire. Je n'en aurais tout simplement plus la patience.*

Alors que, dans de nombreuses provinces du Canada, les initiatives publiques et privées se multiplient pour attirer des entreprises d'appels créatrices d'emplois et parrainer des programmes d'études et de formation destinés à préparer les jeunes à des carrières dans ce domaine, nos répondantes et nos répondants sont formels : ce travail, c'est tout sauf un bon choix de carrière. Des sommes considérables provenant des fonds publics ont été versées, sous la forme de prêts-subventions, à des centres d'appels venus s'établir dans certaines collectivités publiques[29]. Des programmes de formation ont été mis sur pied en un tournemain dans des collèges communautaires et des écoles secondaires pour fournir une main-d'oeuvre toute prête à ce secteur d'activité en expansion. Pourtant, beaucoup de ceux et celles à qui nous avons posé la question nous ont dit qu'ils trouvaient de tels programmes inutiles, voire ridicules, étant donné la nature des emplois.

> Anthony : *On dirait que le but de toute cette affaire de création de centres d'appels, c'est d'essayer de... c'est comme s'ils voulaient créer une sorte d'environnement pour que, quand vous sortez de l'école secondaire, vous soyez capable de trouver un emploi. Qui voudrait vraiment faire des enquêtes de marché pour le reste de sa vie? Je ne pense pas qu'il y ait beaucoup de monde qui supporterait ça... L'objectif principal c'est d'en faire un truc qui prépare à une carrière. Comment est-ce qu'on peut même songer à ça?*

Ces programmes ainsi que les tactiques de certains centres d'appels qui mettent la pression sur leurs effectifs paraissent moins bénins quand on songe à la vulnérabilité particulière des jeunes travailleuses et travailleurs. Les élèves du secondaire ou les personnes nouvellement diplômées peuvent ne pas avoir tous les renseignements nécessaires pour évaluer l'utilité ou la crédibilité de programmes qui prétendent garantir des « carrières » dans le secteur des centres d'appels après l'obtention du diplôme. De plus, la confiance et l'estime de soi de celle

ou de qui s'aventure pour la première fois sur le marché de l'emploi peuvent voler en éclats si la personne est incapable de satisfaire aux exigences qu'imposent certains centres d'appels.

> Jacqueline : [...] *voilà pourquoi tous ces gens se sentent inutiles, parce que c'est un travail qu'ils pensaient pouvoir faire. C'est un travail facile que n'importe qui peut faire, et le fait d'avoir été une marchandise utile pendant un mois, vous savez, c'est pas particulièrement bon pour l'estime de soi. Ils se font engueuler comme du poisson pourri par la direction et par des gens qu'ils ne connaissent même pas et, en plus, ils se font dire que leur productivité n'est pas assez bonne ou n'importe quoi d'autre du genre.*

> Rosa : *La manière qu'ils avaient de congédier le monde, les gens sortaient du bureau en larmes. C'est complètement inacceptable. Il n'y a personne qui aurait eu la gentillesse de les amener dans le bureau et de leur expliquer la situation tranquillement ou peut-être bien de leur donner une chance. Non! c'était « prenez vos affaires, allez-vous-en », point final. Et pour les jeunes, surtout quand c'était leur première expérience dans le monde du travail, travailler pendant deux semaines pour ensuite se faire virer... c'était incroyablement inhumain.*

Les carrières dans le secteur des centres d'appels

Comme nous l'avons mentionné précédemment, lorsque nous avons parlé de professionnalisme, une minorité de travailleuses et de travailleurs de centres d'appels ont dit considérer leur travail comme un véritable choix professionnel. Il s'agissait, en général, de personnes occupant des emplois à temps plein et mieux rémunérés dans des centres internes de service à la clientèle de grandes sociétés ou du gouvernement. Le Nouveau-Brunswick est l'endroit où nous avons trouvé les travailleuses et les travailleurs les plus enclins à vouloir faire carrière dans le domaine, même si nous avons aussi eu affaire, à Toronto, à une poignée de travailleuses et de travailleurs de centres d'appels un peu plus choyés professionnellement, qui n'avaient aucune intention de partir. Au Nouveau-Brunswick, les entreprises et le gouvernement provincial se sont servis des médias pour transmettre au public un message selon lequel les emplois créés dans les centres d'appels étaient des emplois spécialisés et professionnels. En conséquence, la perception qu'a le public du travail en centre d'appels semble y être meilleure qu'aux autres endroits. Un plus grand nombre de centres d'appels au Nouveau-Brunswick étaient des centres d'appels entrants, et beaucoup étaient des centres internes de service à la clientèle de grandes sociétés. Comme nous l'avons expliqué précédemment, ce sont les endroits où le personnel avait au moins un peu plus l'impression d'avoir des chances d'avancement, bien que nos données d'enquête ne nous aient pas permis de confirmer objectivement cette impression. Voilà pourquoi beaucoup de Néo-Brunswickoises et de Néo-Brunswickois avaient une attitude tout à fait différente à l'égard du travail en centre d'appels. Une poignée de jeunes travailleuses et travailleurs étaient absolument enthousiastes par rapport à leur travail et à leurs perspectives d'avenir.

Ellen : *Le regard qu'ils posent sur vous quand ils vous embauchent — on me l'a expliqué — ils vous observent et se demandent : « Est-ce que nous voulons de cette personne chez nous à long terme? » Alors oui, certainement, il y a des possibilités d'avancement dans l'entreprise.*

L'intervieweuse : *Quel genre d'avancement?*

Ellen : *Eh bien, la fille qui m'a fait passer mon entrevue a commencé au téléphone il y a trois ans, quand la compagnie a ouvert ses portes (ici). Et, depuis ce temps-là, elle a eu quatre ou cinq promotions. Eh bien, je trouve que c'est très motivant quant à moi. Et ç'a été la même chose pour l'homme qui s'est occupé de notre formation.*

Outre les questions de professionnalisme et d'estime de soi, les emplois que les gens paraissaient avoir envie de conserver longtemps étaient ceux qui offraient un salaire supérieur à la moyenne (plus de 12 $ l'heure) et une meilleure sécurité d'emploi. Par exemple, des employés syndiqués qui s'occupaient de réservations au Nouveau-Brunswick tenaient généralement beaucoup à leur emploi, en dépit du stress, en raison des avantages qu'ils pouvaient tirer de leur ancienneté. Les Néo-Brunswickoises et Néo-Brunswickois soutiennent que la sécurité d'emploi est un point important, mais ils semblent établir un parallèle entre la sécurité d'emploi et la taille de l'entreprise. Plus l'entreprise était importante, plus les gens avaient confiance dans la stabilité de leur emploi, même ceux, étonnamment, qui travaillaient pour l'entreprise par l'intermédiaire d'une agence de placement temporaire. Alors qu'il n'y a pas si longtemps les « bons emplois » du Nouveau-Brunswick se trouvaient ailleurs au Canada ou aux États-Unis, les entreprises étant venues s'établir dans la province grâce en partie aux subventions gouvernementales, la nature un peu « volage » de cette industrie n'a pas paru inquiéter outre mesure les jeunes travailleuses et travailleurs de téléservice dans cette province.

L'intervieweuse : *Si vous vous projetez dans dix ans d'ici, où croyez-vous que vous serez, et où en sera le Nouveau-Brunswick?*

Georgia : *Eh bien, j'aimerais me retrouver dans le centre d'appels où je travaille actuellement. Je pense que les centres d'appels sont une chose positive pour le Nouveau-Brunswick, je pense que c'est super... La vie est tellement imprévisible, mais j'espère que notre centre d'appels va rester ici. Ils ont fermé d'autres centres d'appels... ils sont venus s'installer ici, à St. John; maintenant, ils pourraient bien décider de plier bagages et s'en aller ailleurs je suppose. Seulement, ils ont dépensé beaucoup d'argent pour ces bureaux, pour les fournitures; nous avons le meilleur dans tout, les postes de travail, les ordinateurs, les chaises... vous devriez voir nos chaises! elles sont super!*

Nous avons aussi parlé avec un groupe de techniciennes et de techniciens en assistance sociale du gouvernement de l'Ontario, à Toronto; ils nous ont déclaré être satisfaits de leur

carrière dans un centre d'appels. Cependant, ils occupaient tous leur poste longtemps avant que le téléphone ne devînt leur principal outil de travail; ils se voyaient comme des professionnels compétents, et une part considérable de leur travail continuait de s'effectuer autrement que par téléphone. À bien des égards, leur emploi était passablement différent de la plupart des emplois dans les centres d'appels. Ils n'avaient pas à composer avec le stress lié à la sécurité d'emploi, et il semble que ce soit la qualité de leur travail qui ait été évaluée dans les appréciations de rendement plutôt que des éléments d'ordre quantitatif, comme le « temps de conversation » ou le temps passé « en ligne ».

Aspirations, espoirs et rêves

Quels sont les projets de la majorité de ces personnes aux aspirations professionnelles de qui le travail en centre d'appels ne répond pas? Nous avons demandé aux personnes interrogées si elles accepteraient de nous confier leurs objectifs à long terme et leurs espoirs de carrière. Bien que les espoirs et les aspirations soient clairement de nature privée, nous avons décidé d'aborder la question dans nos entrevues, parce que nous pensions que c'était une façon d'étendre la portée temporelle du débat d'orientation concernant la valeur du travail dans les centres d'appels. Plus qu'un simple gagne-pain limité au moment présent, le travail en centre d'appels joue un rôle dans le cycle d'évolution des travailleurs et aide à façonner à la fois ce qu'ils espèrent pour eux-mêmes et leur capacité de réaliser ces rêves. Cette discussion, bien que brève, est une tentative pour engager les réviseurs de politiques à voir comment certaines personnes se servent du travail en centre d'appels comme d'un tremplin pour atteindre leurs objectifs à long terme, tandis que d'autres se retrouvent « piégés » dans ce genre d'emploi. Nous concluons le présent chapitre en analysant comment les emplois en centre d'appels peuvent soit contrecarrer soit, au contraire, faciliter la réalisation des rêves.

Jacqueline et Sandra sont deux jeunes femmes qui forment un couple et qui vivent ensemble, à Winnipeg. Les deux ont travaillé dans la vente et les sondages par téléphone, bien que Jacqueline travaille actuellement dans une librairie et cherche un deuxième emploi en télémarketing. Témoignant de ses expériences comme jeune préposée aux sondages, Jacqueline, qui avait 20 ans au moment de l'entrevue, nous a dit qu'elle avait « manqué le bateau » en n'allant pas à l'université.

> Jacqueline : *Je sais que j'ai eu cet emploi-là parce que je ne pouvais pas en obtenir un autre ou parce que c'est un travail peu exigeant, et ça ne m'a pas encouragée à aller plus loin comme jeune; par exemple, je ne suis pas allée à l'école — ce que j'aurais dû faire — parce que je pensais que je pouvais gagner ma vie comme ça. Dans mon esprit, ç'avait toujours été clair : j'étais sûre que j'allais gagner ma vie comme ça, que je pourrais continuer à faire de l'argent en faisant ce métier-là.*

Elle a souligné que ses aspirations avaient changé durant les dernières années où elle a fait ce travail.

Jacqueline : *Je veux une maison. Voilà. C'est ça mon grand rêve actuellement. Avant, c'était d'avoir une carrière, mais, comme je sais que c'est fini, je veux une maison.*

Sa compagne, Sandra, travaillait pour une agence de placement qui recrute du personnel pour faire du télémarketing dans une multinationale; elle gagnait 8 $ l'heure environ et n'avait droit à aucuns avantages sociaux. Bien qu'elle n'eût aucunement l'intention de « monter dans la hiérarchie » au sein de cette entreprise, elle était décidée à garder son emploi afin de pouvoir économiser de l'argent pour ouvrir son propre magasin d'aromathérapie. D'autres employés ou employées de centres d'appels ambitionnaient eux aussi d'ouvrir un commerce, et tous rencontraient à peu près les mêmes obstacles financiers.

Sandra : *Je travaille dans la vente par téléphone parce que je voudrais économiser assez d'argent pour ouvrir un commerce. Je suis coincée dans le télémarketing... Je ne veux pas emprunter pour ouvrir mon commerce, ou si j'emprunte, je ne veux pas que ce soit un gros montant; c'est pour ça que j'essaye de ramasser 5 000 ou 6 000 $ avant de pouvoir même (commencer à)...*

Moura : *Je suis justement en train de travailler sur quelque chose qui devrait me permettre de sortir d'ici avant septembre. Je suis en affaires avec deux personnes qui, elles aussi, veulent s'en aller. Je pense que ça va tourner assez bien pour moi. Je ne prévois pas rester ici encore longtemps.*

La plupart des jeunes avec qui nous avons parlé, comme Sandra et Jacqueline, avaient des rêves qui les emportaient bien au-delà du train-train quotidien de leur travail en centre d'appels. Plusieurs, parmi eux, étaient musiciens, jouaient dans des groupes et composaient de la musique dans leurs temps libres. Pour ces personnes, le travail à temps partiel et les horaires atypiques cadraient à la perfection avec leur vie en dehors du travail. Un de nos répondants faisait des spectacles de travesti dans ses moments de loisir, alors qu'un autre aspirait à devenir pilote de course.

Cynthia : *Je ne suis pas certaine d'avoir envie de rester dans la vente à tout jamais. Mon objectif est de retourner à la musique. C'est ça que je veux à tout prix.*

L'intervieweuse : *Et cet emploi dans un centre d'appels, est-ce qu'il va vous permettre de retourner à la musique?*

Cynthia : *Non, pas vraiment. Pas tout de suite. C'est seulement en attendant. Il n'y a aucun poste d'ouvert dans l'industrie de la musique actuellement.*

Nous avons aussi parlé à des gens qui avaient des ambitions plus ordinaires. Beaucoup d'étudiantes et d'étudiants travaillaient à temps partiel dans des centres d'appels pour payer leurs études. Quelques-uns souhaitaient faire des études supérieures, et même enseigner à

l'université. Un autre, étudiant en cinquième année du programme de relations internationales à la *University of Toronto*, désirait travailler pour une organisation internationale et voyager. Les diplômés d'université qui travaillaient dans un centre d'appels espéraient simplement trouver du travail dans leur propre domaine, celui pour lequel ils avaient été formés.

> Cindy : *Ouais, c'est pas mal. J'aimerais bien avoir quelque chose qui ait un rapport avec mon diplôme. C'est ce que je dis à tout le monde. Mais c'est pas pour tout de suite.*

En raison de la situation difficile du marché du travail, un grand nombre de personnes très qualifiées ont abouti dans des centres d'appels. Il y avait parmi nos répondants une secrétaire administrative chevronnée, ancienne employée du gouvernement (Sylvia), une ancienne journaliste de CBC [réseau anglais de Radio-Canada] (Rosa), un documentariste (Marco) et une directrice administrative de banque (Jane). La plus grande ambition que nourrissent beaucoup d'entre eux serait simplement de pouvoir revenir à leur ancienne profession.

> L'intervieweuse : *Je suppose que vous avez espoir de pouvoir un jour faire carrière ici, au Canada?*
>
> Marco : *Je n'en suis plus tellement certain... qui sait ce que l'avenir nous réserve?*

Bien que certaines personnes aient été très claires au sujet de leurs attentes, bon nombre de nos répondantes et de nos répondants avaient des sentiments ambivalents quant à la manière dont leur emploi dans un centre d'appels cadrait avec leurs projets et leurs objectifs généraux. D'un côté, grâce à un emploi comme celui-là, on a la possibilité de payer ses factures et d'assurer sa subsistance à court terme. Ce genre d'emploi peut également donner aux gens l'espace de temps nécessaire pour élaborer et réaliser leurs projets dans l'espérance d'un meilleur avenir. Pour certains étudiants, ce type d'emploi semblait idéal, puisque c'était un job facile à obtenir, qu'il comportait un calendrier de roulement souple et qu'il pouvait se transformer ensuite en emploi d'été. Ce n'était pas non plus un mauvais endroit pour acquérir une formation de base en milieu de travail et des connaissances élémentaires en dactylographie. Un travail comme celui-là peut aussi empêcher les gens qui ont perdu leur emploi de dégringoler encore plus bas en étant forcés de vivre de l'assurance-emploi, puis de l'aide sociale. Ce sont tous des aspects positifs du travail en centre d'appels.

D'un autre côté, les emplois dans les centres d'appels peuvent rapidement se transformer en culs-de-sac à cause de salaires trop bas et d'exigences démesurées. Les gens peuvent se démoraliser à cause de ce qu'ils vivent dans les centres d'appels. Nous avons souligné les dangers potentiels que présentent pour le bien-être et l'estime de soi des femmes et des jeunes certains types d'emplois dans les centres d'appels et insisté, notamment, sur le harcèlement et les abus que peuvent leur faire subir des clientes ou des clients, ou même, dans certains cas, des gestionnaires. Les jeunes sont attirés par ce genre de travail parce qu'il offre des salaires légèrement supérieurs à ceux d'autres sources habituelles d'emploi pour la jeunesse, comme la restauration rapide. En prenant un emploi dans un centre d'appels, un

jeune a la possibilité d'emménager dans son propre appartement ou de gagner des sous qui lui permettront de mettre en valeur un talent naissant dans les arts ou la musique. Cependant, les espérances qu'offre le travail en centre d'appels sont limitées. Après quelques années, ces jeunes travailleuses et travailleurs découvrent souvent qu'ils sont en train de s'épuiser à la tâche, que leur groupe de musique n'atteindra jamais à la célébrité, que leur revenu n'est pas suffisant pour qu'ils puissent aller parfaire leurs connaissances et qu'il leur reste bien peu d'autres possibilités d'emploi.

À l'instar des travailleuses et des travailleurs avec qui nous avons parlé, nous ne pouvons évaluer de façon concluante ni le coût ni les avantages à long terme du travail en centre d'appels pour les principaux intéressés. Notre ambition était plus modeste. Nous espérions simplement qu'en faisant ce survol des projets à long terme et des parcours de quelques-uns de nos participants, nous pourrions inciter les décisionnaires à voir beaucoup plus loin. Nous prétendons que, pour évaluer l'incidence sur les travailleuses et les travailleurs canadiens de la croissance des centres d'appels, que financent les deniers publics, nous devons aller au-delà du nombre d'emplois créés. Une fois qu'on s'est rendu compte que le travail en centre d'appels n'est, la plupart du temps, qu'une solution de courte durée, il faut examiner d'autres questions de principe. Notre chapitre final aborde certaines de ces questions et présente quelques stratégies possibles pour tâcher d'y apporter des solutions.

7. RÉSUMÉ ET RECOMMANDATIONS

Notre dernier chapitre résume les grandes questions mises en lumière dans chacune des sections précédentes du présent rapport et fait plus particulièrement ressortir les points au sujet desquels des changements sont jugés nécessaires. Nous accompagnons cependant nos recommandations d'une importante mise en garde : le secteur des centres d'appels est très diversifié, tout comme la situation de ses travailleuses et de ses travailleurs. Les solutions que nous proposons ne sont pas une panacée. Notre enquête sur les faits qui se sont produits récemment dans ce domaine a montré, à tout le moins, que les politiques gouvernementales qui misent sur les centres d'appels pour créer des emplois ont généralement été incapables de reconnaître la grande diversité qui caractérise ce secteur. Les centres d'appels varient quant à la nature des entreprises, à leurs applications (appels entrants ou sortants), à la situation d'emploi dominante (emplois typiques ou atypiques) et aux personnes employées (p. ex. : femmes, jeunes, immigrés). Même si les décisionnaires ont, dans certains cas, accès aux études du secteur, il s'agit généralement d'études motivées par le souci des entreprises de trouver les meilleurs emplacements possibles ou par des stratégies optimales de gestion. Des renseignements importants, comme le profil de la main-d'oeuvre du point de vue du sexe, de l'âge et de l'appartenance raciale, la proportion de personnel à temps plein et de personnel à temps partiel, et même les taux de salaire moyens, sont en général inaccessibles. Nous entreprenons, par notre étude, de combler cette lacune et, en même temps, de prouver par des arguments la nécessité d'adopter une approche qui soit davantage multidimensionnelle et axée sur la qualité. La tâche n'est pas facile. Certains décisionnaires refusent de reconnaître qu'il est important de tenir des statistiques sur la répartition selon le sexe des effectifs des centres d'appels. Bien qu'il existe sans doute de sérieux obstacles politiques à la reconnaissance des préoccupations exprimées ici, l'information présentée dans le présent rapport a permis de jeter un nouveau regard critique sur les politiques de développement économique axées sur les centres d'appels.

Nous pensons aussi que le rapport pourra aider à reconsidérer les mesures qui visent le marché du travail dans une perspective plus globale, compte tenu de la mondialisation et de la récente intensification des pressions concurrentielles que subissent les entreprises. Bon nombre des effets de la restructuration que nous avons constatés dans les centres d'appels épousaient étroitement les tendances observées dans le secteur des services aux consommatrices et aux consommateurs. Il est important, toutefois, de noter que les gestionnaires à qui nous avons adressé nos questionnaires d'enquête et les personnes qui ont pris part aux entrevues provenaient, en général, de centres d'appels où les salaires sont le plus bas, en particulier à Toronto. Par conséquent, nos recommandations sont aussi axées sur les préoccupations et les problèmes soulevés par ces travailleurs à faible salaire, qui sont principalement des femmes. Nous reconnaissons que, dans le secteur des services en général et celui des centres d'appels en particulier, un petit nombre d'entreprises offrent la sécurité d'emploi à des personnes qualifiées dans certains domaines, comme le soutien technique aux utilisatrices et utilisateurs d'ordinateurs. Cependant, d'après les résultats de recherches antérieures, les emplois à hauts salaires du secteur tertiaire sont généralement occupés par des hommes, contrairement aux emplois féminisés à bas salaires qui sont l'objet de notre étude.

Ayant choisi l'étude de cas pour l'examen en profondeur du secteur des centres d'appels, nous avons isolé cinq terrains d'action possibles :

1. Reconnaître la féminisation de l'emploi comme une question d'équité.

2. Appuyer les « bons » emplois et décourager les « mauvais » emplois.

3. Réduire au minimum les problèmes liés au stress et l'épuisement professionnel.

4. Améliorer les compétences des travailleuses et des travailleurs.

5. Tenir compte du point de vue des travailleuses et des travailleurs.

Notre approche globale comporte de multiples dimensions; elle reconnaît à la fois la portée et la complexité des processus qui étayent l'état actuel du secteur ainsi que la difficulté de provoquer des changements importants. Bien que nous admettions volontiers que la croissance rapide du secteur des centres d'appels a créé des milliers d'emplois, un certain nombre de changements vont devoir être faits pour que les travailleuses et les travailleurs puissent vraiment tirer parti de ces emplois. Nous croyons que les réponses et les solutions vont devoir venir du gros des protagonistes : travailleuses et travailleurs, syndicats, militantes et militants, décisionnaires, entreprises, chercheuses et chercheurs et membres du corps professoral. Dans certaines de nos recommandations, nous considérons aussi les consommatrices et les consommateurs et la clientèle des centres d'appels, en particulier les organismes de charité et les utilisateurs et utilisatrices d'études de marché, comme des intervenants possibles. Un grand nombre des initiatives que nous proposons dans ce dernier chapitre ont été exposées en long et en large dans les chapitres antérieurs. Toutefois, en reprenant ici les idées formulées plus tôt, nous espérons attirer l'attention sur leur pertinence dans le contexte des centres d'appels, où il semble qu'elles aient été négligées par le passé. Signalons également que partout où nous énonçons des recommandations d'ordre juridique, nous en restons à un niveau très général. Il est clair qu'il faudrait pousser la recherche juridique afin, d'une part, d'examiner le champ de réglementation actuel des provinces et, d'autre part, de proposer et de rédiger des lois et des règlements adéquats pour chaque palier d'administration.

1. Reconnaître la féminisation de l'emploi comme une question d'équité

Travailleuses et travailleurs/syndicats/militantes et militants :

- Militer pour l'adoption de lois proactives sur l'équité salariale ou la modification des lois existantes afin que, dans toutes les provinces, ces lois s'appliquent aussi au secteur privé.
- Si possible, examiner et déposer des plaintes de disparité salariale relatives à la discrimination professionnelle qui est faite dans les centres d'appels.

Décisionnaires/législatrices et législateurs :

- Surveiller la segmentation selon le sexe ou la race des travailleurs de ce secteur d'activité.
- Encourager le respect des lois sur l'équité salariale, s'il y a lieu.

Secteur des centres d'appels :

- Appliquer des mesures proactives afin d'éviter les pratiques de rémunération discriminatoires.

Chercheuses et chercheurs :

- Mener des études plus approfondies sur les disparités salariales fondées sur le sexe et la race dans les centres d'appels.

Nous avons constaté qu'une forte proportion de travailleurs dans les centres d'appels sont des femmes et qu'il s'y trouve aussi un pourcentage élevé de jeunes (c'est-à-dire âgés de 29 ans et moins). Des jeunes de la communauté gaie, lesbienne et bisexuelle de Winnipeg et des immigrantes et immigrants de fraîche date établis à Toronto forment aussi des groupes importants parmi les effectifs des centres d'appels. La surreprésentation de travailleurs ainsi marginalisés par la société dans un type particulier d'emplois va de pair généralement avec la dévaluation de ce type de travail. Dans notre étude de cas, non seulement les femmes sont plus nombreuses que les hommes à occuper des emplois mal rémunérés dans les centres d'appels, mais ces emplois sont eux-mêmes féminisés, c'est-à-dire qu'ils sont configurés comme des emplois pour femmes. Les emplois féminisés se caractérisent par des salaires faibles et des modalités d'emploi atypiques (emplois à temps partiel, temporaires ou occasionnels). D'après ce qu'on nous a raconté, les salaires sont aussi en général beaucoup plus élevés dans les centres d'appels où l'on trouve principalement des hommes. Même s'il faudrait approfondir les recherches pour confirmer l'existence d'un écart salarial entre les hommes et les femmes dans ce secteur d'activité, nos travaux ont mis en lumière des faits grâce auxquels nous sommes fondées à croire que l'équité salariale pourrait effectivement représenter un problème dans les centres d'appels.

Une plainte pour inégalités salariales pourrait être déposée, par exemple, si l'on constatait que les chauffeurs (en majorité des hommes) d'un service de messageries ou de livraison de pizzas gagnent davantage que les préposés à la répartition (principalement des femmes), autrement dit, si l'on s'apercevait que les hommes reçoivent un meilleur salaire pour fournir un service qui requiert des compétences égales ou moindres. Il est habituellement difficile de s'engager dans cette voie, à moins qu'on puisse trouver dans la même entreprise un groupe d'employés à prédominance masculine qui fait un travail comparable. C'est pour cette raison que les politiques d'équité salariale risquent de faire long feu par rapport aux problèmes plus systématiques de l'assouplissement et de la féminisation de la main-d'oeuvre. L'argumentation que nous avons présentée plus tôt sur la distinction qu'on semble faire entre les « compétences » des hommes et celles des femmes et sur la manière également dont on dévalorise le travail des femmes va devoir recueillir la plus large adhésion possible si l'on veut montrer que le travail en centre d'appels a la même valeur que d'autres catégories d'emplois au sein d'une même entreprise. De même, comme nous en discutons ci-après, une norme minimale rigoureuse au regard des avantages et des protections va devoir être établie pour réduire les écarts entre les effectifs qui occupent des emplois typiques et ceux qui occupent des emplois atypiques.

Nos constatations au sujet de l'utilisation de contrats de travail atypiques par les centres d'appels correspondent aux données du dernier recensement, qui signale une augmentation de 20 p. 100 des emplois à temps partiel. Ce que le Conseil économique du Canada écrivait au sujet des formes de travail non standard, ou atypiques, en 1990 est encore plus vrai aujourd'hui et s'applique particulièrement bien à la situation de bon nombre de travailleuses et de travailleurs de centres d'appels.

> Nous reconnaissons les avantages que comportent les formes de travail non standard pour les employeurs dans l'optique de l'adaptation aux conditions changeantes du marché. Nous savons également que certains recherchent ce genre d'emploi, pour des raisons personnelles. Cependant, notre analyse a montré que les travailleurs occupant des postes non standard gagnent généralement moins que les personnes employées à temps plein dans des postes plus permanents appartenant aux mêmes professions et industries, et que, dans la majorité des cas, ils ont accès à moins d'avantages sociaux. Les tendances de la rémunération décrites plus loin laissent croire que l'expansion des emplois non standard est susceptible d'accentuer l'insécurité économique d'un nombre croissant de travailleurs. (CEC 1990 : 15)

Jensen (1996) soutient que nous devons particulièrement nous inquiéter de la proportion grandissante de femmes qui occupent des emplois atypiques, à cause des limites qui sont par le fait même imposées à la capacité des femmes d'obtenir l'égalité économique avec les hommes. Les personnes qui occupent des emplois atypiques fonctionnent comme une main-d'oeuvre distincte : leurs salaires horaires ainsi que leurs revenus sont inférieurs, elles ont moins d'avantages sociaux et leurs chances d'avancement professionnel sont nulles. Jensen souligne aussi qu'il est important de résister aux analyses qui réduisent le rapport entre main-d'oeuvre féminine et emplois à temps partiel, dans les centres d'appels comme ailleurs, à une simple question de choix personnel.

> Une forme de restructuration qui met l'accent sur des stratégies et des solutions dictées par le marché continuera de voir dans l'emploi à temps partiel un problème de « capital humain » ou de « choix délibéré » des femmes qui doivent concilier travail et famille. Pourtant ce sont les politiques néo-libérales elles-mêmes qui contribuent à l'augmentation du nombre d'emplois à temps partiel. [*Traduction*] (Jensen 1996 : 103)

Pour finir, les emplois « souples » des centres d'appels conviennent généralement peu aux hommes et aux femmes qui ont des responsabilités familiales. Dans le travail en centre d'appels, l'absence de logique que dénote le fait que le personnel est principalement féminin alors que ce sont les emplois à temps partiel qui dominent est encore plus claire. Les effectifs à temps partiel des centres d'appels sont souvent obligés d'assurer des postes de travail d'une durée imprévisible et ne savent jamais longtemps d'avance à quelle heure ils vont commencer ni à quelle heure ils vont finir. Bien qu'à temps partiel, ce type d'emploi restreint considérablement la capacité des travailleuses et des travailleurs de prévoir à quels moments précis ils auront besoin de services de garde. Comme les employés de centre

d'appels sont, dans de très nombreux cas, des jeunes femmes ou des femmes plus âgées mères de grands enfants, nous pouvons supposer que, pour les travailleuses qui élèvent une famille, un emploi permanent dans un centre d'appels n'est sans doute pas un choix valable.

2. Appuyer les « bons » emplois et décourager les « mauvais » emplois

Travailleuses et travailleurs/syndicats/militantes et militants :

- Informer les travailleuses et les travailleurs sur les normes minimales d'emploi; s'assurer que les entreprises s'y conforment.

Décisionnaires/législatrices et législateurs :

- Faire appliquer les normes d'emploi existantes, en particulier dans les centres d'appels sortants à bas salaires.
- Faire bénéficier les travailleuses et les travailleurs à temps partiel et temporaires de protections, comme les prestations de santé et de sécurité et les prestations de sécurité sociale.
- Pour les travailleuses et les travailleurs temporaires, exiger que les contrats de travail délimitent les responsabilités liées à l'emploi pour chacune des parties et prévoient une responsabilité secondaire si la payeuse ou le payeur principal manque à ses engagements.
- Interdire les « ententes de rachat » dans la situation où une agence de placement temporaire exigerait d'une entreprise qu'elle paie des frais pour embaucher en permanence une ou un temporaire obtenu auparavant de l'agence.

Secteur des centres d'appels :

- Adhérer aux normes du travail existantes.

Chercheuses et chercheurs/membres du corps professoral :

- Continuer de faire des recherches indépendantes sur le secteur en pleine croissance des centres d'appels.
- Faire en sorte que les résultats de recherches existantes soient largement diffusés afin d'aider dans leurs décisions les personnes qui travaillent dans le secteur des centres d'appels. La plupart des recherches existantes sur le sujet proviennent du secteur lui-même, des gouvernements provinciaux ou des administrations municipales. À cause de la concurrence dans ce secteur, beaucoup de recherches ne sont pas accessibles au public, y compris le personnel des centres d'appels et les associations d'employés (p. ex. les syndicats).

Organismes de charité/clientèle de centres d'appels axés sur les études de marché :

- Vérifier minutieusement la qualité du centre d'appels avec le quel on compte faire affaire et fuir les entreprises qui ne se conforment pas aux normes minimales d'emploi. Prendre conscience du fait que, pour faire les hauts quotas qui leur sont imposés, certaines personnes vont parfois sortir de leur texte ou avoir recours à des tactiques agressives qui nuisent à la réputation de l'organisme ou du groupe qui se fait ainsi représenter.

Nous avons souligné l'importance de la distinction entre centres d'appels sortants et centres d'appels entrants en traçant une ligne de démarcation plus ou moins tranchée entre les

quelques « bons » emplois de centre d'appels que nous avons rencontrés et les nombreux « mauvais » emplois. Les entreprises (en général de grandes entreprises bien établies) qui créent des centres d'appels internes pour le service à la clientèle offrent, la plupart du temps, des salaires et des avantages sociaux raisonnables ainsi que des possibilités de formation et d'avancement en interne. Voilà le genre d'emplois de centre d'appels que les gouvernements provinciaux devraient rechercher et éventuellement subventionner. Encore plus haut dans l'échelle se trouvent les entreprises qui offrent un soutien ou des conseils techniques spécialisés par téléphone, comme les fabricants de logiciels ou les fournisseurs de produits pharmaceutiques ou de soins de santé. Ce sont aussi des emplois de centre d'appels souhaitables, bien que les effectifs proviennent d'un bassin plus restreint de main-d'oeuvre spécialisée. Seul un très petit nombre des personnes avec qui nous avons eu un entretien auraient pu bénéficier de la création de ce type d'emplois spécialisés.

Le jour et la nuit : comparer un mauvais emploi à un bon emploi de centre d'appels

Ann a 24 ans. Elle travaille au téléservice des services sociaux du gouvernement, à Toronto. Elle décrit les éléments en raison desquels elle juge son travail actuel de téléservice meilleur que le poste de télémarketing qu'elle occupait en 1996. Voici donc les composantes de ce « bon » emploi : une formation préliminaire poussée, un salaire horaire raisonnable, aucune vente à commission, une formation pratique continue adaptée à la tâche et le sentiment d'avoir la maîtrise de ce qu'elle fait et d'avancer dans son travail.

> Ann : *C'est presque le jour et la nuit, vraiment, quand je compare mon premier emploi [en télémarketing] à celui que j'occupe en ce moment [dans un centre d'appels entrants]... Je veux dire, j'ai eu environ deux semaines de formation pour cet emploi-ci, au lieu d'être envoyée dans l'arène, comme ça, sans préparation... Je suis vraiment payée à l'heure. Il n'y a pas de ventes à commission. En fait, il n'y a rien à vendre, mais je suis mieux payée... 15 $ l'heure, pas d'avantages sociaux. Avant j'étais vendeuse à commission. Il y a toute une différence. Des fois, en trois heures, je ne faisais rien du tout. Je veux dire, ici le climat est bon. Ce sont de bons employeurs. Je suis bien payée. J'ai été formée pour faire ce que je fais... en plus, une fois par mois, dans nos réunions, on fait — et ça, c'est nouveau — ce qu'on pourrait appeler une étude de cas. On se penche sur quelques-uns des problèmes qui ont pu survenir pendant un appel en particulier... Il s'agit d'essayer de se concentrer sur ce qu'on fait et de remettre continuellement en question la manière dont on sert les gens pour voir si c'est vraiment la meilleure façon. On pose toujours les mêmes questions. Tout se fait par téléphone, alors c'est super.*

Les décisionnaires doivent avoir une vision à long terme pour évaluer la politique du marché du travail. Étant donné le nombre considérable de « mauvais » emplois que notre étude a révélé au grand jour dans le secteur des centres d'appels, le rôle des gouvernements qui subventionnent la création de ce type d'emplois doit être sérieusement remis en question. Les « mauvais » emplois de centre d'appels aident-ils réellement les gens à accéder à de meilleurs

emplois, comme la participante ci-dessus? Ou est-ce qu'ils mènent plutôt à d'autres emplois du secteur tertiaire tout aussi mal payés, comme la restauration ou le commerce de détail? Les subventions offertes pour créer ces emplois de bas niveau représentent-elles un gain net pour les travailleuses et les travailleurs à qui ils sont destinés? Notre conclusion initiale est non. Quand nos réserves de main-d'oeuvre disponible et à bon marché se seront taries et que le personnel se sera épuisé à la tâche, ces entreprises à peu près sans attaches iront simplement s'établir ailleurs. Quoiqu'il y ait des limites à leur mobilité, ces limites diminuent. À mesure que les technologies de commutation s'amélioreront et que les tarifs des télécommunications baisseront partout sur la planète, les entreprises auront accès à des bassins de main-d'oeuvre encore meilleur marché, qui auront également bien plus d'attrait pour elles. C'est pourquoi les gouvernements doivent s'abstenir de subventionner des entreprises qui créent de « mauvais » emplois. Les mauvais emplois, ce sont notamment ceux qui paient le salaire minimum ou des salaires à peine supérieurs au salaire minimum, qui n'offrent pas d'avantages sociaux, dans lesquels la majeure partie du personnel est engagée à temps partiel, à titre occasionnel ou par l'intermédiaire d'agences de placement temporaire et dont le taux de roulement élevé fait parfaitement l'affaire des entreprises parce qu'il leur permet de maintenir leur productivité.

> Sylvia : *Des emplois, il y en a, vous savez. Je ne veux pas faire de la politique, mais (Gary) Filmon est tellement fier que le taux de chômage ait baissé; c'est vrai, des emplois, il y en a, mais 7 000 d'entre eux payent 8 $ l'heure, alors que je faisais 14 $ l'heure (auparavant)... Alors, qu'on ne vienne pas se vanter qu'il y ait tant d'emplois... Il y en a beaucoup qui sont à temps partiel, sans parler des heures : des gens que je connais à la société X travaillent jusqu'à 11 heures du soir. Et ces gens-là ont une famille.*

Il arrive que des entreprises déménagent pour éviter les difficultés avec la main-d'oeuvre locale ou à cause des menaces de syndicalisation. Avant d'offrir des subventions aux entreprises qui veulent venir s'implanter sur leur territoire, les gouvernements et les administrations municipales devraient faire des recherches et s'informer sur les salaires, les conditions de travail, la stabilité du personnel et d'autres aspects pertinents des activités d'une entreprise pour vérifier si ce ne serait pas le cas. Aussi, si l'on veut faire en sorte qu'il soit plus difficile pour les employeuses et les employeurs de jouer à ce jeu du « meilleur marché possible » en déménageant ou en créant des relations professionnelles précaires, il faudra étendre uniformément les avantages associés aux contrats de travail typiques aux employés embauchés selon des contrats de travail atypiques, et ce, dans toutes les provinces et municipalités canadiennes.

> Les divisions que traduisent et renforcent les institutions existantes ne pourront être abolies que si les syndicats, les groupes de femmes et d'autres organisations populaires s'identifient à ceux et à celles qui sont relégués dans les « mauvais » emplois offerts par les industries de services à bas salaires et les petites et très petites entreprises et s'ils font leur la cause de ces travailleuses et de ces travailleurs. Dans les faits, cela veut dire s'engager dans des campagnes destinées à révéler au grand jour les infractions aux normes minimales de base commises par les employeuses et les employeurs dans les

> secteurs non syndiqués et s'associer aux organismes communautaires pour exiger la mise en place d'une réglementation efficace. [*Traduction*] (Cameron 1995 : 208)

Le Canada possède actuellement un système de « deux poids, deux mesures » en ce qui concerne la réglementation des marchés de l'emploi, les effectifs des marchés primaire et secondaire ayant un accès très différent aux protections législatives. Les travailleuses et les travailleurs du marché primaire, qui occupent des emplois permanents à temps plein, ont un accès complet aux avantages liés à l'emploi payés par l'employeuse ou l'employeur et le gouvernement ainsi qu'un meilleur accès à la gamme de protections offerte par les lois qui régissent les négociations collectives. Par contraste, les effectifs du marché du travail secondaire, y compris la plupart des travailleuses et des travailleurs de centres d'appels avec qui nous avons eu un entretien, ont un accès limité à ces différentes mesures de protection. Ils doivent compter sur la législation adoptée par leurs provinces respectives en matière de normes d'emploi, législation habituellement peu rigoureuse et dont la mise en application laisse à désirer. Il arrive fréquemment que des mauvaises employeuses ou des mauvais employeurs s'en tirent à bon compte même si, par exemple, ils négligent de payer leurs employés rapidement, ou ne les paient pas du tout, s'ils négligent de fournir un avis approprié de cessation d'emploi ou s'ils refusent de fournir des relevés d'emploi exacts.

> Lisa : *Je vivais avec mon grand-père, et c'était pas évident; j'étais en onzième année dans ce temps-là, et je courais à l'échec. Je ne dormais pas suffisamment. J'arrivais en retard. Je n'allais pas à mes premiers cours du matin. J'entrais seulement l'après-midi; bref, tout ça s'est accumulé. Ils [la direction du centre d'appels] m'ont dit : « Vous êtes congédiée. » Ensuite, quand ils m'ont donné mon avis de cessation d'emploi, c'était écrit « abandon d'emploi »... À l'assurance-chômage, ils n'ont rien voulu me donner parce qu'ils ont dit que j'avais abandonné mon emploi. C'était comme si j'avais démissionné.*

Le laxisme des lois en matière de normes minimales et le peu d'empressement à les faire appliquer encouragent les entreprises qui cherchent à réduire au minimum leurs obligations envers le personnel à garder le plus d'employés possibles dans ces postes précaires pour tâcher de diminuer leurs coûts. Il serait important que l'on contrecarre ce genre de stratégies par un effort en vue de hausser la limite minimum des protections prévues par ces lois pour ainsi réduire les écarts — sur le plan des salaires, des avantages sociaux et des protections législatives — entre effectifs bénéficiant de contrats de travail typiques et effectifs marginaux. Comme nous l'avons vu plus tôt dans le présent rapport, les effectifs à temps partiel et temporaires dans le secteur des centres d'appels gagnent moins que les effectifs permanents à temps plein, et parfois même, infiniment moins. Il serait cependant facile de modifier la législation en matière de normes d'emploi de manière à obliger les employeuses et les employeurs à avoir pour les personnes qui ont des contrats d'engagement atypiques un taux de rémunération identique à celui des effectifs permanents à temps plein exerçant des fonctions équivalentes (Fudge 1991 : 36). Une autre modification importante serait de fournir aux travailleuses et aux travailleurs à temps partiel des avantages calculés au prorata ou de

leur verser une indemnité compensatrice d'avantages sociaux, à la fois pour ceux qui sont prévus par la loi et ceux qui sont obtenus par négociation privée, comme la participation à un régime de soins dentaires. Pour les employées et employés temporaires ou ceux qui changent fréquemment d'employeur, comme c'est le cas très souvent dans le secteur des centres d'appels, la disponibilité d'une telle subvention encouragerait la création de régimes d'assurances transférables, permettant ainsi aux travailleuses et aux travailleurs de continuer à participer au régime même entre deux emplois.

Une stratégie plus ambitieuse qui a été suggérée est la mise en oeuvre d'un modèle de négociation collective par profession ou sectorielle pour les petites et très petites entreprises et le secteur tertiaire, où la syndicalisation est le plus difficile. Les nouvelles dispositions pourraient être ajoutées aux codes du travail fédéral et provinciaux pour à la fois faciliter la négociation avec plusieurs employeurs et permettre d'étendre quelques-unes ou l'ensemble des clauses de la convention collective aux autres travailleuses et travailleurs d'un même secteur (Cameron 1995 : 200). Même si l'on sait que les employeuses et les employeurs du secteur risquent de ruer dans les brancards, ce serait la façon la plus efficace de voir à ce que tous les employés et employées de centres d'appels obtiennent un salaire horaire raisonnable et des avantages sociaux liés à leur emploi, qu'ils travaillent à temps plein, à temps partiel ou à titre temporaire.

À l'heure actuelle, au Canada, le secteur des emplois temporaires n'est pas très fortement réglementé. En conséquence, les agences de placement temporaire et les entreprises qui utilisent leurs services ont pu structurer leurs rapports avec les employés de manière à réduire au minimum les obligations qu'elles ont envers eux. Il est souvent difficile de savoir exactement qui est l'« employeur » dans le triangle des relations qui s'établissent dans ce milieu. Les employées et employés temporaires (qui sont relativement nombreux dans l'industrie des centres d'appels) sont privés de beaucoup des avantages associés aux emplois à plus long terme et plus stables. C'est le cas même lorsque le « temporaire » occupe un poste dans la même entreprise depuis longtemps. Les employées et employés temporaires sont généralement moins bien payés que les employés permanents de l'entreprise, ils n'ont pas accès à l'ensemble d'avantages sociaux qu'elle offre (qu'il s'agisse de congés payés, de prestations de maladie ou de prestations de formation) et ne peuvent pas accumuler d'ancienneté dans l'entreprise. En outre, les agences de placement temporaire tentent souvent de restreindre la mobilité de leurs « temporaires » en facturant aux entreprises qui souhaitent embaucher en permanence une travailleuse ou un travailleur particulier des frais de rachat du contrat de travail. Un certain nombre de modifications aux lois ont été suggérées pour améliorer la situation des travailleuses et des travailleurs temporaires (Vosko 1998; Fudge 1991).

3. Réduire au minimum les problèmes liés au stress et l'épuisement professionnel

Travailleuses et travailleurs/syndicats/militantes et militants :

- Renoncer à son emploi dans un centre d'appels quand des signes de stress intense et d'épuisement professionnel apparaissent.
- Partager avec ses collègues l'information qu'on a pu rassembler sur la gestion du stress.

- Soutenir les travailleuses et les travailleurs qui souhaitent abandonner ce secteur d'activité.

Décisionnaires/législatrices et législateurs/éducatrices et éducateurs :

- Voir à ce que soit offerte aux travailleuses et aux travailleurs de centres d'appels une formation pratique portant sur la gestion du stress attribuable à l'utilisation de technologies.
- Évaluer la politique des centres d'appels en matière de harcèlement en ce qui concerne l'interruption des appels importuns et obscènes.
- Réglementer les pratiques de télémarketing.

Secteur des centres d'appels :

- Laisser aux travailleuses et aux travailleurs le soin de décider quand ils ont besoin d'une pause et faire en sorte qu'ils aient accès à une pièce tranquille.
- Reconnaître la nature extrêmement stressante du travail dans ce domaine et prendre les mesures qui s'imposent pour former les effectifs de surveillance et les travailleuses et travailleurs.
- Faire en sorte que les travailleuses et les travailleurs soient libres de mettre fin eux-mêmes aux appels importuns ou obscènes.
- Faire un travail d'éducation auprès des clientes et des clients pour leur apprendre à avoir une attitude correcte au téléphone.

Chercheuses et chercheurs/membres du corps professoral :

- Faire des recherches sur les répercussions à long terme du travail en centre d'appels sur la santé et la progression professionnelle.

Consommatrices et consommateurs :

- Se montrer respectueux envers les préposées et préposés au téléphone. Éviter les grossièretés.
- Faire preuve de prudence lorsqu'il s'agit de faire des dons par téléphone.

Il semble que le stress et la grande fréquence des cas d'épuisement professionnel soient un problème perpétuel dans les centres d'appels. De toute évidence, il est fait moins bon usage des subventions gouvernementales si les personnes passent seulement un temps limité dans ces entreprises avant de succomber au surmenage. En outre, le coût des soins de santé associés au stress énorme que subit la main-d'oeuvre dans ces lieux de travail doit, lui aussi, être pris en considération. Nous avons également donné à entendre que les lieux de travail où le stress et le roulement sont élevés peuvent présenter un problème particulier pour les jeunes, puisqu'ils sapent le développement de l'estime de soi et de la conscience professionnelle, qualités qui devraient être considérées comme des compétences fondamentales des travailleuses et des travailleurs. Dans cette perspective, certains centres d'appels risquent de donner aux jeunes travailleuses et travailleurs dont c'est le premier emploi une image très négative du marché du travail.

> Phyllis : *J'aimerais bien parler à Frank McKenna en personne. Je dirais : « Vous savez, je suis une de ces personnes qui ont bénéficié de votre programme de création d'emplois, une de celles à qui vous avez donné un emploi... sauf que ç'a failli me tuer ». La Croix bleue a dû débourser beaucoup pour mes médicaments [contre l'hypertension]... Vous voyez, il y a beaucoup de bénéficiaires de l'aide sociale qui vont prendre ces emplois. Ils n'ont aucun moyen d'obtenir leurs médicaments.*

Comme nous l'avons affirmé précédemment, les gouvernements doivent s'assurer que les conditions de travail dans tous les centres d'appels sont conformes aux normes de travail existantes et aux lois sur la santé et la sécurité au travail. Il faudrait que d'autres recherches soient faites pour déterminer si les exigences en matière de productivité et le stress en découlant, qui sont devenus la norme dans ce milieu, présentent suffisamment de risques pour exiger une réforme législative. Les gestionnaires de centres d'appels doivent reconnaître et s'efforcer de mieux comprendre les problèmes relatifs au stress et à la santé que présente ce genre de travail afin d'être en mesure d'aider les travailleuses et les travailleurs à réagir efficacement. Donner aux employés la chance de « se défouler » ou de « décompresser » pendant leur journée de travail est un excellent moyen de réduire le stress qui s'accumule chaque fois qu'une cliente ou un client fâché ou furibond appelle. Il faut également porter une plus grande attention aux effets du travail sur la santé et aux soins qui y sont associés, que les frais soient supportés par le système public ou une assurance privée.

> Lana : *[La formation spécialisée] pour le service à la clientèle [est médiocre]... Nous faisons cet ouvrage-là depuis quatre ans. Nous avons besoin d'autre formation. Je me rends compte que je ne suis plus capable de supporter la négativité, même les gens que je pensais pouvoir se dépêtrer de toutes les situations disent : « Je suis rendu au bout de mon rouleau! Je ne peux plus continuer! Ils ne nous donnent rien! Qu'on nous laisse respirer! »... [Les superviseurs], tout ce qu'ils font, c'est de nous stresser davantage; il suffit juste qu'ils viennent nous voir en disant : « Écoutez, votre temps de conversation était vraiment trop long là ». Nous devons justifier chaque minute passée à faire autre chose que parler au téléphone, et ça, c'est vraiment emmerdant.*

En utilisant le contrôle quantitatif pour astreindre le personnel à des normes de rendement déraisonnables, il est évident qu'on augmente le stress et le taux de roulement des effectifs. D'un autre côté, il y a suffisamment de preuves pour affirmer que, si l'on mettait l'accent sur la qualité plutôt que sur la quantité dans les évaluations de rendement, cela aurait pour effet d'améliorer à la fois l'efficacité et la satisfaction professionnelle des travailleuses et des travailleurs, tout au moins en ce qui concerne les centres d'appels entrants.

> Randy : *Je pense qu'on va bientôt atteindre un point de saturation; d'ailleurs, c'est arrivé aux États-Unis. Dans certains États, ils ont voté des lois pour contrôler ce qui peut et ne peut pas se faire, que ce soit dans le télémarketing ou n'importe quel autre travail qui se fait dans des centres*

> *d'appels, en limitant la liberté de ces services, par exemple en obligeant les préposés à demander aux gens la permission de poursuivre l'appel. Je pense que cela va se répandre partout ici, et, comme les gens sont de plus en plus importunés par les appels à la maison, j'ai l'impression qu'à un moment donné ça va craquer dans le secteur des centres d'appels. Je pense que des lois vont être adoptées.*

Au Canada, les gouvernements devraient envisager la mise en place de nouvelles lois s'appliquant au secteur du télémarketing. Aux États-Unis, l'immense étendue de cette branche d'activité (30 000 entreprises qui appellent 18 millions d'Américains tous les jours) a provoqué une véritable vague de réglementation. La *Federal Telephone Consumer Protection Act* de 1991 est la plus remarquable parmi ces nouvelles mesures de réglementation, bien que de nombreuses initiatives aient aussi vu le jour dans divers États (Cain 1993; Hamilton 1996). Étant donné que la vente par téléphone continue de connaître un essor rapide au Canada, comme nous l'avons souligné au chapitre 1, il devient nécessaire d'examiner des moyens de réglementer ce secteur afin de réduire au minimum l'incidence néfaste qu'il peut avoir sur la vie privée des consommatrices et des consommateurs. Bien qu'il y ait actuellement dans la *Loi fédérale sur la concurrence* [paragraphe 52.1(3) « Télémarketing trompeur »] des dispositions visant à empêcher les fraudes dans la vente par téléphone, ces dispositions s'appliquent uniquement au contenu des messages, et non à la manière dont ils sont transmis. Pourtant, un règlement qui atténuerait l'impression de harcèlement chez les consommatrices et les consommateurs pourrait aussi diminuer le stress que provoquent chez le personnel des appels extrêmement exigeants sur le plan émotif. Aux États-Unis, une des initiatives les plus importantes et les plus répandues est la création de mécanismes grâce auxquels il est possible d'identifier les consommatrices et les consommateurs qui demandent à ne plus recevoir d'appels de sollicitation et de respecter ce voeu. D'autres États ont pris des mesures pour limiter les heures de la journée pendant lesquelles les entreprises ont le droit de faire des appels. Finalement, certains États ont adopté des règlements du genre « droit au but », qui exigent de l'appelante ou de l'appelant qu'elle ou il se présente, donne le nom de l'entreprise pour laquelle elle ou il travaille et mentionne le service qu'elle ou il a à offrir ainsi que le prix demandé, tout cela à l'intérieur d'un délai donné, afin de limiter le temps que l'on prend à la consommatrice ou au consommateur.

4. Améliorer les compétences des travailleuses et des travailleurs

Travailleuses et travailleurs/syndicats/militantes et militants :

- Insister sur la valeur ajoutée d'un « service de qualité ».
- Parler du téléservice et de la vente par téléphone comme d'un travail « spécialisé » et s'opposer à ce que ce travail soit dépeint comme un métier « non spécialisé ».

Décisionnaires/législatrices et législateurs :

- Attribuer les fonds destinés à la formation aux travailleuses et aux travailleurs plutôt qu'aux employeurs.

Secteur des centres d'appels :

- Offrir aux travailleuses et aux travailleurs une formation en informatique en mettant à leur disposition les ordinateurs de l'entreprise.
- Favoriser l'avancement des effectifs dans l'entreprise.
- Fournir un appui aux employées et employés qui souhaitent améliorer leur instruction et leur formation.

Chercheuses et chercheurs/membres du corps professoral :

- Effectuer des recherches sur les programmes spéciaux offerts par les collèges communautaires pour déterminer s'ils réussissent vraiment à mettre en valeur les compétences monnayables des travailleuses et des travailleurs ou s'ils font simplement office d'agences de placement.
- Effectuer des recherches sur la portée économique de la « qualité » dans la prestation de services par téléphone.

Bien que ce soit un travail capable d'aider les gens à acquérir de grandes compétences en matière de relations interpersonnelles et de communication, le genre d'emploi offert dans la plupart des centres d'appels n'apporte pas grand-chose aux travailleuses et aux travailleurs par rapport aux compétences pratiques transférables d'un lieu de travail à un autre. Même si une bonne partie du financement offert par les gouvernements aux entreprises se présente sous la forme de prêts-subventions destinés à la formation, nous nous sommes rendu compte que la formation donnée par la plupart des centres d'appels est très limitée (seulement d'une journée ou deux dans certains cas) et très axée sur l'entreprise, le produit ou les deux. Les programmes existants supportent simplement des frais que les entreprises devraient payer elles-mêmes et sont d'ailleurs en mesure de payer. Nous proposons que les fonds publics affectés à la formation et à l'amélioration des compétences soient destinés aux travailleuses et aux travailleurs eux-mêmes pour leur permettre d'acquérir des compétences transférables. De cette manière, les entreprises de qualité continueront d'avoir accès à une main-d'oeuvre qualifiée, tandis que les entreprises qui ne cherchent qu'à payer les salaires les plus bas possibles n'auront plus le loisir de s'approprier des sommes versées à l'intention de leur personnel.

> Anthony : *J'ai fondamentalement l'impression qu'ils (un centre d'appels de Winnipeg) ont obtenu des tas d'argent du gouvernement Filmon sous des prétextes mensongers... Ils ont reçu de grosses sommes pour établir ce centre ici plutôt qu'ailleurs, et je pense qu'il y a quelque chose qui ne tourne pas rond, parce que ça ne semble pas correct d'avoir une cinquantaine de postes qu'un millier de personnes vont occuper à tour de rôle, et ce n'est pas non plus faire un usage bien judicieux de l'argent des contribuables.*

Il faudrait qu'une enquête plus poussée soit menée au sujet des programmes de formation des collèges communautaires. Si l'on en croit les participantes et les participants à notre étude, il est possible que ces programmes ne soient qu'une subvention déguisée qui viendrait réduire les coûts associés au recrutement et à la formation des effectifs. Nous doutons sérieusement que des programmes spéciaux comme ceux-là soient préférables à des programmes permettant

l'acquisition de connaissances plus générales adaptées aux besoins du marché du travail, ou qui, tout au moins, viseraient des secteurs d'activité plus susceptibles d'offrir des salaires, des conditions de travail et des avantages sociaux supérieurs à ceux des centres d'appels.

> Jacqueline : *Je pense que [les décisionnaires] devraient mettre l'accent davantage sur la formation et le placement immédiat; nous, on a un ami qui sort tout juste de South Tech et qui avait obtenu une sorte d'incitation financière du gouvernement, et ils lui ont trouvé un emploi. Il travaille pour une compagnie et il a un vrai poste... Mais c'est tellement dur d'obtenir ce genre d'emploi. Il a dû attendre presque trois ans pour ça... mais maintenant il fait 30 000 $ par année, alors qu'avec l'incitatif offert aux centres d'appels vous finissez par faire 10 000 $ si vous restez.*

Si l'on veut régler le problème de la sous-évaluation du travail des femmes dans les centres d'appels, il faut faire bien davantage qu'améliorer l'accès des femmes aux programmes de formation et de perfectionnement. Les compétences des femmes en milieu de travail doivent être reconnues comme telles. Jane Jensen (1996) fait remarquer que la reconnaissance des acquis suit souvent la forme du contrat d'engagement plutôt que l'inverse. Lorsque les femmes sont isolées dans des emplois atypiques, comme dans les centres d'appels, une stratégie axée exclusivement sur l'amélioration des femmes elles-mêmes, par exemple sur la formation, sera insuffisante.

> Les femmes auront beau suivre une formation ou des cours de perfectionnement, elles n'en récolteront les pleins avantages que le jour où elles auront accès à de meilleurs contrats de travail... Si, en fait, les femmes sont formées pour des emplois à temps partiel ou d'autres formes d'emplois atypiques, la formation restera sans effet tant et aussi longtemps que les employeuses et les employeurs considéreront l'emploi féminin à temps partiel comme la preuve du manque de compétences. [*Traduction*] (Jensen : 97)

Une stratégie qui peut également se révéler utile à l'égard des centres d'appels est de donner plus de poids à la valeur ajoutée qu'un service de qualité confère aux entreprises. Mettre l'accent sur la qualité du service a pour effet de faire apparaître au grand jour les compétences indispensables à la prestation de ce service. Il faut mettre en évidence le fait que la capacité de communiquer et d'établir de bonnes relations interpersonnelles (y compris la composante affective du travail en centre d'appels) sont des compétences plutôt que des attributs « naturels » de certaines catégories de main-d'oeuvre. Les entreprises qui se rendront compte que fournir « un bon service » est une compétence précieuse seront encouragées à choisir la qualité plutôt que la quantité lorsque viendra le temps de mesurer la productivité de leur organisation. Si ces compétences sont perçues et évaluées comme telles, elles finiront peut-être par être rémunérées plus convenablement.

5. Tenir compte du point de vue des travailleuses et des travailleurs

Travailleuses et travailleurs/syndicats/militantes et militants :

- Chercher à faire défendre ses intérêts par l'adhésion à un syndicat.
- Exercer des pressions pour avoir voix au chapitre dans les processus de planification du développement économique.

Décisionnaires/législatrices et législateurs :

- Établir pour l'élaboration des politiques un processus de consultation auquel seront invités à prendre part les travailleuses et les travailleurs de centres d'appels provenant de tous les horizons, y compris des entreprises qui ont un roulement de personnel élevé.

Secteur des centres d'appels :

- Faire en sorte que les travailleuses et les travailleurs aient leur mot à dire au sujet de l'organisation du travail et des projets.
- Consulter les travailleuses et les travailleurs pour élaborer des méthodes d'évaluation efficaces.

Chercheuses et chercheurs/membres du corps professoral :

- Payer les travailleuses et les travailleurs au même titre que des consultantes et des consultants pour l'utilisation de leur temps et leur analyse dans les recherches sur le marché du travail et prévoir les sommes nécessaires dans les demandes de subvention, en précisant à quelle fin elles doivent servir. Les bailleurs de fonds et les comités d'examen déontologique des établissements universitaires devraient tenir compte de l'opinion des travailleuses et des travailleurs par rapport à l'attribution de fonds aux participantes et participants à des recherches.
- Faire des recherches plus approfondies sur l'incidence particulière qu'a sur les jeunes l'emploi en centre d'appels, tel qu'il est structuré actuellement.

Les mesures de développement économique qui visent à encourager l'emploi dans les centres d'appels sont en grande partie mises en place sans même que les principaux intéressés, soit les employées et les employés éventuels, soient consultés. De même, les gestionnaires de centres d'appels consultent rarement les préposées et préposés au téléphone à propos des innovations possibles dans l'organisation du travail ou de l'incidence que pourraient avoir les nouvelles politiques de l'entreprise. Bien que les travailleuses et les travailleurs soient pourtant dans une position idéale pour fournir de l'information cruciale qui pourrait améliorer la satisfaction à la fois des effectifs et de la clientèle, réduire le roulement de personnel et maximiser la productivité, on ne tient pas compte de leur opinion. Notre étude est un pas dans la bonne direction, mais il est possible et essentiel de faire bien davantage si nous voulons que les travailleuses et les travailleurs soient reconnus comme des partenaires importants dans ce secteur d'activité et que leurs points de vue sont bien compris et pris en compte dans le processus d'élaboration des politiques.

> Shauna : *J'espère que ça va bien marcher votre recherche, que vous atteindrez vos objectifs et que cela aura un impact. C'est important de faire ce travail pour que la collectivité ait une meilleure compréhension de ce qui*

se passe [dans les centres d'appels] et pour montrer combien cette approche est vraiment démocratique parce qu'elle donne la parole aux gens et permet d'avoir différents points de vue sur ce qui se passe vraiment dans ce milieu. Je pense que c'est important.

Une de nos participantes nous a rappelé que, pour donner de la valeur aux opinions exprimées par les travailleuses et les travailleurs, il faut aussi les dédommager de leur temps, que ce soit pour avoir pris part à une étude comme la nôtre ou pour siéger dans un comité ou un groupe de travail chargé d'élaborer des propositions pour le secteur. Il est aussi important de s'assurer que les processus pour représenter les travailleurs sont raisonnables.

Helen : *J'ai pensé à ce que vous êtes en train de faire (recherche qualitative sur les politiques) et... je ne sais vraiment pas. Je me méfie de l'aide des gens de la classe moyenne. J'ai l'impression qu'ils n'écoutent pas vraiment, que c'est eux qui décident ce dont les gens ont besoin ou veulent ou devraient avoir... J'ai travaillé dans le domaine des études de marché auparavant, et j'ai remarqué que, quand vous vous adressez à des gens ordinaires et que vous payez pour connaître leurs opinions, que vous payez des femmes au foyer, vous les payez moins cher que si vous vous adressiez à des médecins. Pour moi, ça montre juste qu'on fait pas grand cas du temps du monde ordinaire... Ma récompense à moi, je suppose, c'est qu'on raconte mon histoire ou que ça puisse aider d'autres personnes.*

Un petit groupe de travailleuses et de travailleurs qui ont subi des abus de la part d'entreprises sans scrupules ont entrepris de former des organisations pour faire connaître leur histoire. Il importe qu'on appuie ces efforts et qu'on enquête au sujet des plaintes afin de dénoncer les mauvaises employeuses et les mauvais employeurs et de mettre fin aux pratiques douteuses. Actuellement, les associations du secteur et les gouvernements provinciaux hésitent à donner créance à de telles plaintes, de peur que cela ne rejaillisse sur le secteur tout entier. Cependant, les tactiques du « meilleur marché possible » sont coûteuses et non viables tant pour les individus que pour les gouvernements. À notre avis, les provinces, le secteur ainsi que les travailleuses et les travailleurs s'en trouveront mieux à long terme si des efforts plus soutenus sont faits pour découvrir et décourager les pratiques d'emploi douteuses.

Lily : *Voyez ce qu'on essaye de former — ça s'appelle* Voices for Telemarketing, *peut-être que vous en avez entendu parler? J'aime bien entendre les histoires d'autres gens, simplement parce que je sais qu'il y a beaucoup de bons centres d'appels, et pas mal de mauvais aussi... Je pense qu'il y a trop de centres d'appels qui s'établissent à St. John. Je ne pense pas que ce soit correct que des gens sans scrupules puissent débarquer ici et avoir le droit de me licencier ce soir pour embaucher quelqu'un d'autre demain matin.*

Les personnes avec qui nous avons parlé ont attiré notre attention sur le nombre considérable d'emplois en centre d'appels qui sont considérés comme des petits boulots sans avenir, facteur

dont ne semblent pas vraiment tenir compte les politiques actuelles de création d'emplois. Les possibilités d'avancement sont à peu près nulles. Les employées et employés qui envisagent de faire ce travail encore longtemps sont peu nombreux. Quoique le travail en centre d'appels puisse être extrêmement utile comme gagne-pain provisoire pour celles et ceux qui doivent subvenir à leurs besoins tout en poursuivant d'autres objectifs, il peut aussi présenter un obstacle à l'avancement. Il est urgent qu'on examine plus attentivement les expériences et les points de vue du grand nombre de jeunes qui travaillent dans les centres d'appels avant de franchir un nouveau pas et d'appuyer les centres d'appels comme solution d'emploi pour les jeunes, par exemple en encourageant le recrutement dans les écoles secondaires.

> Claudine : *Les plus conscients savent qu'ils sont utilisés, parce que le système s'en moque au fond. Cela n'a fait aucune différence dans la vie des jeunes. Le gouvernement a vraiment du mal à élaborer pour les jeunes des programmes qui vont leur donner le sentiment de leur identité, le sens de la dignité et le sentiment de leur valeur personnelle. Il refile la responsabilité à la collectivité. Ce devrait être une chose à laquelle l'État accorde de l'argent automatiquement. Qui vont être les prochains dirigeants? Ce sont les jeunes. Si nous ne leur donnons pas assez d'outils pour être les chefs de file, tout va s'écrouler. Nous devons faire plus, mais il n'y a rien qui bouge. Je ne pense pas qu'on prenne les jeunes vraiment au sérieux, et ils n'ont pas suffisamment d'autorité pour être capables d'influencer les gouvernements et les sociétés, pas vrai?*

Une dernière mise en garde s'impose à propos des limites qu'il y a à accorder une trop grande importance aux signaux du marché, plutôt qu'aux besoins et aux préoccupations des travailleurs et des travailleuses et des citoyens et des citoyennes, dans l'élaboration des initiatives stratégiques. C'est ce qui s'est produit, semble-t-il, pour les centres d'appels, l'expansion rapide du secteur ayant amené les gouvernements à rivaliser les uns avec les autres pour tâcher d'attirer ce genre d'entreprises sur leur territoire à cause des possibilités de création d'emplois. Cependant, lorsque les intérêts des gouvernements et des entreprises sont trop proches, il peut être trop facile de fermer les yeux sur les effets nuisibles des politiques.

> Melissa : *Je pense que, parce que j'ai eu deux emplois dans des centres d'appels, un bon et un mauvais, mon point de vue est intéressant. Je pense que [Frank] McKenna (ancien premier ministre du Nouveau-Brunswick) a bien fait la promotion de ces emplois. Mais il doit aussi se rendre compte que ces emplois-là ne sont pas tous aussi extraordinaires qu'on le prétend. Et je n'ai pas l'impression qu'il s'en aperçoit, parce que les seules personnes à qui il parle sont les dirigeants d'entreprise et les personnes qu'ils choisissent. Donc tout ce qu'il obtient, ce sont les opinions de ceux qui pensent comme lui. Il faut qu'il se rende compte qu'il y a des problèmes, que ces emplois de centre d'appels ne conviennent pas à autant de monde qu'il le voudrait... Les gens ne vont pas vouloir faire ça toute leur vie... Si je pouvais dire quelque chose à Frank McKenna, je pense que je lui dirais de faire bien attention aux*

> *compagnies et de s'assurer qu'elles respectent les lois du Nouveau-Brunswick et qu'elles traitent leurs employés correctement pendant qu'elles sont là. Parce que ce n'est pas juste qu'elles puissent hériter ainsi d'un demi-million de dollars en prêts contre la promesse qu'elles vont créer tous ces emplois super et qu'en dedans de dix-huit mois elles congédient du personnel sans avoir à rembourser un sou de leur emprunt.*

Peut-être devrions-nous laisser le mot de la fin à l'une des nombreuses participantes à notre étude qui sont sous-payées, qui travaillent dur, et qui pourtant sont encore remplies d'espoir.

> Jill : *Dans l'ensemble, les gens sont heureux. Mais je crois que les compagnies... je pense que les gens font plus que leur bout de chemin. Les employés sont du bon monde, vous savez, ils ne demandent pas la lune. Ils veulent seulement que certaines choses soient plus justes... Je pense qu'il y a là un potentiel pour abuser de la situation.*

BIBLIOGRAPHIE

ARMSTRONG, P. (1996). « The Feminization of the Labour Force: Harmonizing Down in a Global Economy », dans Isabella Bakker (dir.), *Rethinking Restructuring: Gender and Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, p. 29.

BAKKER, Isabella (dir.) (1996). *Rethinking Restructuring: Gender and Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press.

BANTING Keith et Charles M. BEACH (1995). *Labour Market Polarization and Social Policy Reform*, Queen's University, School of Policy Studies.

BOYER, Robert et Daniel DRACHE (1996). *States Against Markets: The Limits of Globalization*, Londres et New York, Routledge.

BRODIE, Janine (1995). *Politics on the Margins: Restructuring and the Canadian Women's Movement*, Halifax, Fernwood.

——— (1996). *Restructuring and the New Citizenship*, dans Isabella Bakker (dir.), *Rethinking Restructuring: Gender and Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, p. 126.

——— (1996). [dir.], *Women and Canadian Public Policy*, Toronto, Harcourt Brace Canada.

——— (1996). « New State Forms, New Political Spaces », dans Boyer et Drache, *States Against Markets: the Limits of Globalization*, Londres et New York, Routledge.

BUCHANAN, Ruth (1995a). « Border Crossings: NAFTA, Regulatory Restructuring and the Politics of Place », *Indiana Journal of Global Legal Studies*, vol. 2, n° 2 (printemps 1995), p. 371-393.

——— (1995b). « The Flexible Woman: Gendered Implications of Post-Fordist Narratives », University of Toronto Feminism and Law Working Paper Series 95-96, n° 3.

CAIN, Rita Marie (1993). « Call Up Someone and Just Say "Buy" — Telemarketing and the Regulatory Environment », *American Business Law Journal*, vol. 31, p. 641.

CALL ONTARIO (juillet 1997). KPMG/Boyd Call Centre Study, sommaire pour la province d'Ontario.

CAMERON, Barbara (1995). « From Segmentation to Solidarity: A New Framework for Labour Market Regulation, dans *Warm Heart, Cold Country: Fiscal and Social Policy*

Reform in Canada, sous la direction de Daniel Drache, et d'Andrew Ranachan, The Caledon Institute of Social Policy.

CLEMENT, Andrew (1992). « La surveillance d'un lieu de travail électronique », *Revue canadienne des sciences de l'information* (résumé français seulement), vol. 17, n° 4, pp. 18-45.

COCKBURN, Cynthia et Susan ORMOND (1993). *Gender and Technology in the Making*, Londres, Sage Publications.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA (1990). *L'Emploi au futur : tertiarisation et polarisation*, Ottawa, Approvisionnements et Services Canada.

DAVIDSON, John. « Project Background: MEDTT Call Centre Marketing », notes pour un exposé.

DUFFY, Anne (1997). « The Part-Time Solution: Toward Entrapment or Empowerment? », dans *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs*.

DUFFY, Anne, Norene PUPO et Daniel GLENDAY (dir.) (1997). *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs: The Transformation of Work in the 21st Century*, Toronto, Harcourt Brace Canada.

ESPING ANDERSON, Gosta (1994). « After the Golden Age: The Future of the Welfare State in the New Global Order », *Occasional Paper No. 7*, Genève, Sommet mondial pour le développement social.

FOUCAULT, Michel (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des histoires ».

——— (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*, sous la direction de Colin Gordon, trad. de Colin Gordon *et al.*, Sussex, The Harvester Press.

FUDGE, Judy (1991). *Labour Law's Little Sister: The Employment Standards Act and the Feminization of Labour* (Centre canadien de politiques alternatives).

GASKELL, Jane (1991). « What Counts as Skill? Reflections on Pay Equity », dans Judy Fudge. et Patricia McDermott (dir.) *Just Wages: a feminist assessment of pay equity*, Toronto, University of Toronto Press.

GIBSON-GRAHAM, J. K. (1996). *The End of Capitalism (As We Knew It): A Feminist Critique of Political Economy*, Oxford (Angleterre) et Malden (Massachusetts), Blackwell Publishers.

HALL, Elaine (1993). « Smiling, Deferring, and Flirting: Doing Gender by Giving "Good Service" », *Work and Occupations*, vol. 20, pp. 452-471.

HAMILTON, Deborah (1996). « The First Amendment Status of Commercial Speech: Why the FCC Regulations Implementing the Telephone Consumer Protection Act are Unconstitutional », *Michigan Law Review*, vol. 94, pp. 2352-2384.

HOCHSCHILD, Arlie Russell (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Los Angeles, University of California Press.

JENSEN, Jane (1996). « Part-time Employment and Women: A Range of Strategies », dans Isabella Bakkers (dir.), *Rethinking Restructuring: Gender and Change in Canada*, Toronto, University of Toronto Press, p. 92.

——— (1989). « The Talents of Women, the Skills of Men: Flexible Specialization and Women », dans Stephen Wood, (dir.), *The Transformation of Work?: Skill, Flexibility, and the Labour Process*, Londres et Boston, Unwin Hyman.

LeVAY, Simon et Elisabeth NONAS (1995). *City of Friends: A Portrait of the Gay and Lesbian Community in America*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

MANGIONE, Thomas (1995). *Mail Surveys: Improving the Quality*, Londres, Sage Publications.

MANITOBA CALL CENTRE TEAM (1997-1998). « Answering the Call of Business », Education and Training Factsheet.

RICH, Adrienne (1980). « Compulsory heterosexuality and lesbian existence », *Signs*. vol. 5, pp. 631-660.

SASSEN, Saskia (1998). « Service Employment Regimes and the New Inequality », dans Saskia Sassen et Kwame Anthony Appiah (dir.), *Globalization and its Discontents*, New York, The New Press.

——— (1991). *The Global City: London, Tokyo, New York*, Princeton, Princeton University Press.

SHALLA, Vivian (1997). « Technology and the Deskilling of Work: The Case of Passenger Agents at Air Canada », dans *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs*.

VOSKO, Leah F. (1998). « No Jobs, Lots of Work: The Gendered Rise of the Temporary Employment Relationship in Canada, 1897-1997 », thèse de doctorat inédite, Études des femmes, Université York.

WAJCMAN, J. (1991). *Patriarchy, Technology and Conceptions of Skill Work and Occupations*, vol. 18, n° 1, pp. 29-45.

WALDINGER, Roger (1996). *Still the Promised City? African-Americans and New Immigrants in Postindustrial New York*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

ZUBOFF, Shoshana (1998). *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, New York, Basic Books Inc.

ZUKIN, Sharon (1995). *The Culture of Cities*, Oxford (Angleterre) et Malden (Massachusetts), Blackwell Publishers.

Site Web

Développement économique Winnipeg (1998). « Faits sur Winnipeg ». www.winnipeg2000.com

ANNEXE I : BREF PORTRAIT DES PARTICIPANTES ET DES PARTICIPANTS À LA RECHERCHE

N^{bre} total de participants : 53	Femmes : 35	Hommes : 18
Winnipeg : 14	Toronto : 20	Nouveau-Brunswick : 19

Winnipeg

Bonnie :31 ans, employée de téléservice d'une grande compagnie d'assurances, jeune mère revenue récemment d'un congé de maternité, mariée.

Candice : 21 ans, télévendeuse ayant précédemment travaillé dans la vente au détail.

Jacqueline : 20 ans, a été enquêteuse pour des recherches par sondage; travaille actuellement à temps partiel dans une librairie et cherche un nouvel emploi de préposé au téléphone comme appoint.

Sandra : compagne de Jacqueline, conseillère du service à la clientèle d'une société multinationale de communications interurbaines; envisage de créer sa propre entreprise.

Christopher : 22 ans, garçon de table, a été télévendeur et enquêteur pour des recherches par sondage dans quatre entreprises différentes de Winnipeg et de Toronto; cousin de Jacqueline.

Anthony : 25 ans, superviseur depuis huit ans dans un centre d'appels orienté vers les études de marché, musicien.

Janet : compagne d'Anthony, a été enquêteuse pour des recherches par sondage; gestionnaire de détail à la librairie qui emploie Jacqueline.

Donald : représentant du service à la clientèle d'un fournisseur international d'accès Internet depuis dix-huit mois, jeune étudiant d'université.

Randy : 25 ans, petit ami de Donald, a récemment quitté un emploi de télévendeur qu'il avait occupé pendant huit mois, attend une révision de son admissibilité à l'assurance-emploi, diplômé d'université en sociologie, acteur.

Ellen : 44 ans, enquêteuse pour des recherches par sondage depuis trois ans dans quatre centres d'appels différents, étudiante d'université.

Camilia : 29 ans, enquêteuse pour des recherches par sondage depuis trois mois; a travaillé dans la restauration les douze dernières années, suit des cours dans une thérapie non médicale.

Sylvia : 45 ans, télévendeuse depuis dix-huit mois, a été secrétaire administrative au service de hauts cadres de l'État, cherche un poste de secrétaire.

Paul : 40 ans, a occupé un poste de télévendeur, diplômé d'université dans le domaine des arts, cherche un poste dans le secteur de l'informatique.

Allison : 18 ans, enquêteuse pour des recherches par sondage depuis huit mois, aimerait devenir superviseure de centre d'appels avant de poursuivre une carrière en travail social.

Toronto

Amanda : 31 ans, enquêteuse pour des recherches par sondage, fait du travail par téléphone depuis environ dix-huit mois, principalement dans le secteur des finances.

Louise : 24 ans, étudiante et enquêteuse par téléphone depuis un an. Son horaire variable lui permet de prendre soin d'un parent.

Claudine : 34 ans, travailleuse en défense des droits de la jeunesse; a travaillé dans un centre d'appels pendant huit mois en attendant de pouvoir trouver un nouvel emploi en service social.

Ben : 23 ans, étudiant, travaille dans un centre d'appels sortants depuis deux ans, musicien de rock et de musique alternative.

June : 25 ans, étudiante, travaille dans un centre d'appels sortants; parle l'anglais, le cantonais et le mandarin. Compte sur les prêts du gouvernement pour payer les droits de scolarité d'un montant de 14 000 $ du programme de formation universitaire auquel elle est inscrite.

Marco : 37 ans, nouvellement immigré d'Europe de l'Est. Responsable d'études de marché, continue de chercher du travail dans le domaine des arts, sa véritable profession.

Shingo : responsable d'études de marché et étudiant.

Shauna : 24 ans, étudiante, préposée à la clientèle chargée de prendre des commandes par téléphone, en poste depuis trois ans; a participé à des cours d'informatique parrainés par l'entreprise.

Simon : 24 ans, travaille de façon intermittente dans des centres d'appels sortants, voudrait travailler comme mécanicien de voitures de course.

Maia : 23 ans, étudiante; depuis trois ans, travaille à la fois en télémarketing et dans la restauration.

Benoît : 25 ans, a été représentant du service à la clientèle d'une société de fonds mutuels, cherche actuellement un emploi en sciences qui ait un lien avec sa formation.

Margaret : 25 ans, travailleuse dans un service financier, étudiante de dernière année en relations internationales, immigrante d'Europe de l'Est.

Préposés au téléphone du gouvernement provincial :

Brian :53 ans, travaille pour le gouvernement provincial aux renseignements téléphoniques pour les citoyens.

Jasmine : 52 ans, collègue de Brian.

Brenda : 43 ans, collègue de Brian.

Lisa : 18 ans, a travaillé dans neuf centres d'appels sortants au cours des deux dernières années, actrice, projette d'étudier le théâtre comme étudiante adulte.

Helen : 42 ans, parente de Lisa, a été enquêteuse et télévendeuse dans différents centres d'appels, a obtenu une grosse indemnité dans un de ses emplois, militante syndicale.

Cynthia : 29 ans, musicienne de formation et préposée au service bancaire par téléphone. Ancienne collègue d'Helen, à qui son ex-employeur en télémarketing doit environ 1 400 $; la cause est pendante.

Ann : 24 ans, affectée à de multiples tâches dans son emploi de téléservice au gouvernement : travail par téléphone, conception de sites Web, rédaction de guides. Avait démissionné d'un emploi en télémarketing en 1996. Diplômée d'université.

Tariq : 24 ans, journaliste, a été représentante en téléservices dans une grande compagnie de communications interurbaines.

Rosa : a été télévendeuse pendant vingt mois; devenue organisatrice syndicale.

Nouveau-Brunswick

Thomas : télévendeur dans un centre d'appels sortants, a fréquenté l'école jusqu'en huitième année; ancien vendeur d'aspirateurs.

Jane : occupe un poste de débutante comme préposée au service bancaire par téléphone; a été directrice administrative dans une banque pendant douze ans.

Groupe d'employés d'un centre d'appels syndiqué :
Tony : 32 ans, représentant syndical dans un centre d'appels syndiqué; employé réinstallé qui travaillait autrefois à Toronto.

Lisa : 22 ans, représentante syndicale adjointe.

Greg : représentant syndical en matière de santé et de sécurité au travail.

Jacques : 19 ans, compagnon de chambre de Greg; employé réinstallé arrivant de Moncton pour occuper l'« emploi de ses rêves ».

Lily : ancienne employée mécontente d'un centre d'appels sortants, travaille maintenant dans le domaine de l'information.

Rob : 24 ans, étudiant en droit, bilingue, a quitté son emploi dans un centre d'appels entrants syndiqué pour cause d'épuisement professionnel.

Jill : personne d'âge moyen, occupe un poste de débutante comme préposée au service bancaire par téléphone; est retournée sur le marché du travail après quelque temps d'absence.

Fred : 29 ans, télévendeur, « vendeur-né »; a travaillé pour des « collecteurs de fonds minables » pendant neuf ans.

Cindy : 23 ans, travaille depuis deux ans et demi pour un service téléphonique de réservations hôtelières; titulaire d'un diplôme universitaire en microbiologie.

Georgia : personne d'âge moyen, vit avec son mari, qui a perdu son emploi, et une fille adulte. A travaillé pendant trois mois dans un centre d'appels entrants. Occupe maintenant un emploi moins stressant sur le conseil du médecin.

Moura : travaille dans un centre d'appels sortants; a été secrétaire, agente immobilière et agente d'assurances.

Lana : 22 ans, travailleuse à temps plein dans un centre d'appels entrants depuis deux ans, prête à prendre un congé pour cause de stress.

Phyllis : 48 ans, employée des plus performantes d'un centre d'appels sortants qui s'est effondrée au travail et qu'il a fallu hospitaliser; possède maintenant sa propre entreprise à domicile.

Leanne : congédiée d'un centre d'appels sortants après cinq semaines de travail, essaye de dénoncer publiquement les mauvaises conditions de travail et les pratiques d'emploi malhonnêtes.

Susan : jeune mère qui travaille par roulement dans le même centre d'appels sortants que son mari.

Melissa : 22 ans, travaille dans deux centres d'appels entrants, dont l'un de beaucoup supérieur à l'autre; diplômée d'université.

Ellen : 22 ans, travaille dans un grand centre d'appels sortants pour une agence de personnel temporaire. Très contente de recevoir une dinde à Noël.

ANNEXE II : MÉTHODOLOGIE

L'objectif des auteures de la présente étude était de relater en contexte et avec force détails les expériences de personnes travaillant par téléphone afin de formuler des recommandations pratiques devant permettre d'améliorer les conditions de travail et les perspectives d'avenir des travailleuses et des travailleurs de cette branche d'activité. L'étude a été séparée en deux volets distincts pour assembler des informations sur la situation des personnes qui travaillent par téléphone : 1) entrevues qualitatives avec des travailleuses et des travailleurs, 2) enquête par correspondance auprès de gestionnaires de centres d'appels. Nous souhaitions ainsi donner de la situation de l'emploi dans les centres d'appels un portrait plus nuancé et plus complet que nous n'aurions pu obtenir par l'une ou l'autre méthode.

Entretiens avec les travailleuses et les travailleurs

Nous avons interrogé 53 « travailleuses et travailleurs de centres d'appels » (selon la terminologie utilisée dans les affiches) qui avaient occupé un emploi dans ce secteur au cours de la dernière année, qu'ils eussent conservé leur emploi ou non. Nous voulions que ces entrevues prennent la forme d'entretiens confidentiels semi-directifs, pendant lesquels les travailleuses et les travailleurs nous parleraient de leurs études, des circonstances les ayant amenés à travailler dans un centre téléphonique, des expériences vécues dans ce milieu, de leurs conditions de travail et de leurs aspirations personnelles. Nous avions au préalable esquissé les grandes lignes de l'entrevue, que nous pensions pouvoir réaliser en une heure environ. En fin de compte, la durée des entrevues a varié entre trente et quatre-vingt-dix minutes. Nous espérions que les entrevues s'orienteraient différemment, selon les expériences de chaque participante ou participant, espérance fondée sur cette conviction profonde qui sous-tend notre étude, à savoir que les gens sont souvent les meilleurs analystes de leur propre situation.

À Toronto et à Winnipeg, la plupart des entrevues ont été réalisées conjointement par les deux auteures. Nous trouvions qu'en procédant ainsi nous pouvions aller plus en profondeur et toucher à un plus grand nombre d'aspects et que nous avions de meilleures chances d'établir un rapport de groupe. Le gros des entrevues ont été menées dans des cafés-bars ou des restaurants, et quelques-unes dans des maisons privées. Ruth Buchanan s'est chargée seule des entrevues réalisées au Nouveau-Brunswick. La plupart des entrevues ont été enregistrées, puis rapidement transcrites à l'ordinateur par Janet Lennox, en Colombie-Britannique. Nous avons appris à ne jamais éteindre le magnétophone avant que les dernières paroles n'eussent été prononcées. Souvent, les remarques les plus intéressantes ont été faites une fois terminée la partie officielle de l'entrevue, d'où l'avantage d'une formule moins directive. Notre méthode d'entrevue s'est peu à peu transformée au cours de l'étude, de manière que les entrevues incorporent les sujets soulevés au cours d'entretiens antérieurs.

Échantillonnage

Nouveau-Brunswick : Fredericton, St. John et Moncton

Ruth Buchanan avait déjà réalisé des entrevues dans des centres d'appels de Fredericton, de St. John et de Moncton au cours d'un projet pilote mené au Nouveau-Brunswick. Environ la moitié des entrevues avaient été faites à l'intérieur même des centres d'appels, les employeurs ayant désigné des employés à cet effet et ayant permis à la chercheuse de procéder pendant les heures de travail. La seconde moitié de l'échantillon a été obtenue grâce à la méthode appelée « sondage cumulatif »; le processus s'est étendu sur quelques années, à une époque où la chercheuse habitait la région. Vingt travailleuses et travailleurs ont participé aux entrevues faites au Nouveau-Brunswick.

Winnipeg

L'affichage s'est révélé un moyen efficace pour réunir l'échantillon de travailleuses et de travailleurs dont nous avions besoin à Winnipeg; nous avons, en effet, reçu une demi-douzaine d'appels dans les quarante-huit heures qui ont suivi la mise en place des affiches. Le secteur du centre-ville de Winnipeg où sont situés la majeure partie des centres d'appels est relativement petit, et nous avons réussi à placarder des affiches à l'extérieur de tous les centres d'appels ainsi qu'à la plupart des arrêt de transports en commun de la région. Nous avons également trouvé certains de nos répondantes et de nos répondants grâce à des amies ou amis et à des connaissances que Sarah Koch-Schulte avait dans l'industrie locale, où elle avait travaillé pendant un certain temps. Les noms du reste des participantes et des participants nous ont été fournis par des personnes avec qui nous avions déjà eu un entretien et qui en ont ensuite parlé à leurs amies et amis. Deux entrevues ont été faites par téléphone après notre retour à Vancouver. Quinze travailleuses et travailleurs ont pris part aux entrevues à Winnipeg.

Toronto

La ville de Toronto s'est révélée un endroit plus difficile pour trouver des candidates et des candidats, peut-être à cause du réseau limité de connaissances personnelles que nous y avions. Une première campagne d'affichage dans le centre-ville, et plus particulièrement aux arrêts de métro, nous a permis de réaliser deux entrevues seulement, et ce, après plusieurs jours d'attente. Pour redresser la situation, et comme suite à une remarque de notre premier participant sur l'allocation des fonds de recherche universitaire, nous avons décidé d'offrir une rétribution de 20 $ aux participantes et aux participants. L'affiche a donc été corrigée en conséquence et publiée à deux nouveaux endroits. D'abord, nous avons diffusé l'information sur le site Web de la *University of Toronto* consacré à la recherche d'emplois pour étudiants et, ensuite, nous avons télécopié l'affiche à FAXLEFT, service qui distribue de l'information communautaire à environ 4 000 organismes sans but lucratif de Toronto. Ruth Buchanan avait également réalisé une entrevue à Toronto dans les tout premiers temps, à l'intérieur du projet pilote mené au Nouveau-Brunswick. Vingt et un travailleurs et travailleuses ont pris part aux entrevues à Toronto.

Questionnaires

Nous avions absolument besoin de certains renseignements quantitatifs de base sur le secteur local des centres d'appels de chacune des régions. Des questionnaires ont été envoyés aux

gestionnaires des centres d'appels des trois emplacements désignés pour nous donner une vue d'ensemble de la composition de la main-d'oeuvre, surtout par rapport au sexe, à l'âge, à la race et à d'éventuelles déficiences physiques. Les questionnaires nous ont également aidées à concevoir deux autres enquêtes par interview et à obtenir des renseignements de base sur la formation, les possibilités d'avancement et les salaires offerts dans les centres d'appels. Les données existantes sur le secteur ne nous étaient à peu près d'aucune utilité. Ainsi, il n'y avait aucune information sur la répartition de la main-d'oeuvre des centres d'appels selon le sexe ou selon l'appartenance à un groupe particulier.

Échantillonnage

Les questionnaires ont été envoyés à 150 centres d'appels. Les listes de distribution ont été produites au moyen de l'information fournie par des bureaux de développement économique qui s'occupent plus particulièrement du secteur des centres d'appels. Nous sommes certaines d'avoir rejoint les centres d'appels qui sont définis comme tels par les organismes publics ou privés qui les représentent.

Les échantillons les plus complets et les meilleurs taux de réponse ont été obtenus au Nouveau-Brunswick et à Winnipeg. Pour l'échantillonnage du Nouveau-Brunswick, nous avons reçu l'aide de Valerie Robinson, fonctionnaire provinciale responsable de l'expansion du secteur des centres d'appels au sein du ministère provincial du Développement économique et du Tourisme et du soutien qui lui est accordé. Comme il y avait une quarantaine de centres d'appels dans la province et que le gouvernement provincial était lui-même très actif dans la promotion de cette branche d'activité, nous avons immédiatement obtenu la liste complète. À Winnipeg, nous avons également pu obtenir la liste complète des centres d'appels grâce à Joy Derhak et à la *Manitoba Call Centre Team*, organisme mis sur pied pour promouvoir le développement économique dans ce secteur par l'entremise d'un partenariat entre le gouvernement provincial et des groupes locaux de développement économique. Des questionnaires ont été envoyés aux 42 centres d'appels qui figuraient dans la liste fournie.

Toronto présentait un réel dilemme sur le plan de l'échantillonnage. Les estimations au sujet du nombre de centres d'appels dans la province varient entre 1 000 et 3 000 pour la région métropolitaine de Toronto. Au début, toutefois, nous avons été incapables de trouver qui que ce soit, dans un organisme du gouvernement provincial ou un organisme partenaire chargé de promouvoir la croissance du secteur, qui pût nous fournir une liste d'adresses. Nous avons fini par entrer en contact avec John Davidson, du service de développement urbain à l'hôtel de ville de la communauté urbaine de Toronto; celui-ci nous a fourni une liste téléphonique de 70 entreprises ayant déclaré posséder des centres d'appels dans la région de Toronto. Sarah Koch-Schulte a donc téléphoné à chacune de ces sociétés pour obtenir le nom de la personne compétente à qui nous pouvions faire parvenir le questionnaire ainsi que son adresse postale. Établir la liste de cette façon nous a demandé beaucoup plus de temps que dans les deux autres régions. Comme nous nous attendions à un taux de réponse moins élevé à Toronto, nous avons envoyé un grand nombre de questionnaires, soit un à chacune des 70 entreprises inscrites sur la liste. Toutefois, contrairement à Winnipeg et au Nouveau-Brunswick, régions où nous avions littéralement ratissé tous les centres d'appels, les 70 centres de Toronto auxquels nous avons fait parvenir notre questionnaire d'enquête ne

représentaient qu'une infime fraction du secteur des centres d'appels en Ontario. Voilà pourquoi il est plus difficile de généraliser en se fondant sur les enquêtes effectuées à Toronto.

Mise en oeuvre de l'enquête

Les questionnaires, postés par liasses, s'accompagnaient d'une lettre de présentation dans laquelle nous décrivions le projet et demandions au destinataire de bien vouloir prendre le temps de répondre aux questions (Mangione 1995). Chaque paquet contenait une enveloppe-réponse affranchie. Une lettre de relance était ensuite envoyée en temps opportun. Trois lettres de relance ont ainsi été envoyées à des intervalles de deux à trois semaines. Un nouvel exemplaire du questionnaire accompagnait la deuxième lettre. Voici le calendrier des quatre envois qui ont été faits au total : Winnipeg — entre le 1er mai et le 21 juillet 1998 —, Toronto — entre le 8 mai et le 22 juillet 1998 —, Nouveau-Brunswick — entre le 13 mai et le 31 juillet 1998. M. Peter Urmetzer, spécialiste de Vancouver que nous avons embauché à titre de statisticien conseil pour le projet, a codé et analysé les données de l'enquête.

ANNEXE III : ENQUÊTE SUR LA COMPOSITION ET LA FORMATION DE LA MAIN-D'OEUVRE DES CENTRES D'APPELS, 1998

La présente enquête est menée par les chercheuses Ruth Buchanan et Sarah Koch-Schulte, de la *University of British Columbia*, et vise à obtenir de l'information sur la nature du travail qui s'effectue dans le secteur en pleine croissance des centres d'appels, la composition de la main-d'oeuvre ainsi que les compétences et la formation exigées par les entreprises.

Si vous remplissez le questionnaire ci-joint, nous considérerons que vous consentez à prendre part à cette composante du projet de recherche. Vous pouvez choisir de participer ou de vous retirer en tout temps.

Renseignements sur la répondante ou le répondant

La présente section doit servir uniquement à des fins d'identification et de repérage. Les noms des personnes et des entreprises sont tenus pour confidentiels et ne seront pas publiés à l'intérieur de l'étude. Nous vous prions, par conséquent, de ne pas inscrire votre nom ou le nom de votre entreprise à l'intérieur du questionnaire proprement dit.

Nom de la répondante
ou du répondant _____

Numéro de téléphone _____

Titre de la répondante
ou du répondant _____

Nom de l'entreprise _____

Questionnaire

A. Activités du centre d'appels

1. Nature du travail effectué par l'entreprise _____
_____
_____

2. Date à laquelle le centre d'appels a commencé ses activités _____

3. Décrivez brièvement les fonctions du centre d'appels. _____
_____
_____
_____

4. Ce centre était-il situé ailleurs ou a-t-il fusionné avec une entreprise d'ailleurs?

OUI NON

Si oui, de quel endroit s'agit-il?_____

5. La main-d'oeuvre locale a-t-elle été un facteur dans la décision de fusionner ou de déménager?

OUI NON

Si oui, énumérez les qualités qui sont entrées en ligne de compte : _____
_____
_____

B. Renseignements sur les travailleuses et les travailleurs

Les questions contenues dans la présente section portent sur la composition des effectifs du centre d'appels, leurs antécédents et leur formation. Nous voulons établir avec précision les différences qui existent parmi les effectifs de centres d'appels partout au Canada et celles qui existent entre les divers types d'entreprises. Veuillez répondre seulement aux questions qui se rapportent à votre situation.

1. Combien de postes téléphoniques le centre possède-t-il? _____

2. a) Combien y a-t-il de personnes, au total, qui travaillent dans ce centre? _____

b) Combien ont été engagées à titre :
permanent à temps plein? _____ permanent à temps partiel? _____
temporaire à temps plein? _____ temporaire à temps partiel? _____

c) Quelle est la fourchette des salaires horaires des effectifs
permanents à temps plein? _____ permanents à temps partiel? _____
temporaires à temps plein? _____ temporaires à temps partiel? _____

3. La présente question vise à déterminer les caractéristiques du personnel a) permanent, b) temporaire, c) à temps plein et d) à temps partiel des centres d'appels.

a) Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion de vos effectifs <u>permanents</u> actuels qui présentent les caractéristiques suivantes :

29 ans et moins	_____	30 ans et plus	_____
femme	_____	homme	_____
minorité visible	_____	déficience physique	_____

b) Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion de vos effectifs temporaires actuels qui présentent les caractéristiques suivantes :

29 ans et moins	_____	30 ans et plus	_____
femme	_____	homme	_____
minorité visible	_____	déficience physique	_____

c) Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion de vos effectifs à temps plein actuels qui présentent les caractéristiques suivantes :

29 ans et moins	_____	30 ans et plus	_____
femme	_____	homme	_____
minorité visible	_____	déficience physique	_____

d) Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion de vos effectifs à temps partiel actuels qui présentent les caractéristiques suivantes :

29 ans et moins	_____	30 ans et plus	_____
femme	_____	homme	_____
minorité visible	_____	déficience physique	_____

4. Décrivez brièvement l'organisation du travail à l'intérieur du centre d'appels (p. ex. quel est le rapport superviseurs-employés? existe-t-il des équipes qui remplissent des fonctions particulières? combien y a-t-il de niveaux professionnels qui sont différenciés par la rémunération et les avantages sociaux?

_____
_____
_____

5. Quelle proportion (pourcentage approximatif) d'employées et d'employés débutants obtiennent de l'avancement au sein de l'entreprise? _____

6. Quel rôle les cinq caractéristiques suivantes jouent-elles dans la promotion interne des employées et employés débutants (veuillez encercler la réponse)

compétences techniques	important	inexistant	pas important
compétences liées au secteur des services	important	inexistant	pas important
formation scolaire spécialisée (certificat ou diplôme)	important	inexistant	pas important
ancienneté	important	inexistant	pas important
formation continue et perfectionnement	important	inexistant	pas important

7. Quelle proportion de vos effectifs décririez-vous comme hautement qualifiée? _____

Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion de vos effectifs hautement qualifiés qui présentent les caractéristiques suivantes :

29 ans et moins	_____	30 ans et plus	_____
femme	_____	homme	_____
minorité visible	_____	déficience physique	_____

8. Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion de votre personnel actuel de surveillance ou de gestion qui présente les caractéristiques suivantes :

29 ans et moins	_____	30 ans et plus	_____
femme	_____	homme	_____
minorité visible	_____	déficience physique	_____

C. Renseignements sur la formation

La présente section vise à déterminer les compétences requises pour travailler dans un centre d'appels ainsi que la formation nécessaire pour que la main-d'oeuvre locale puisse répondre aux besoins du secteur.

1. Quelles sont les qualités d'une bonne préposée ou d'un bon préposé de centre d'appels?

_____
_____
_____

2. Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion des employées et employés débutants engagés au cours de la dernière année qui présentent les caractéristiques suivantes :

diplôme d'études postsecondaires _____
études postsecondaires non terminées _____
aucunes études postsecondaires _____

grande compétence en informatique _____
compétence moyenne _____
aucune compétence _____

grande compétence en matière de service à la clientèle _____
compétence moyenne _____
aucune compétence _____

3. Dans votre centre d'appels, la priorité est-elle accordée aux compétences liées au secteur des services ou aux compétences techniques? (veuillez encercler la réponse)

compétences liées au secteur des services compétences techniques

4. Par quels moyens votre centre d'appels reconnaît-il ou encourage-t-il certaines compétences?

_____

_____

_____

5. Quels types de formation sont le plus utiles pour les employées et employés d'un centre d'appels?

formation liée au secteur des services formation technique

autre type de formation :_____

6. Votre centre d'appels offre-t-il une formation initiale à ses effectifs?

OUI NON

7. Votre centre d'appels offre-t-il une formation continue à ses effectifs?

OUI NON

8. Votre centre d'appels offre-t-il une formation technique continue à ses effectifs?

OUI NON

9. Votre centre d'appels offre-t-il une formation continue liée au secteur des services à ses effectifs?

OUI NON

10. Si les effectifs ont accès à de la formation, où cette formation se donne-t-elle? (veuillez encercler la réponse)

en interne en externe (collège, université)

veuillez décrire la formation offerte :

_____

11. a) Combien d'employées et d'employés ont bénéficié de cette formation au cours de la dernière année? _____

b) Veuillez estimer, selon un pourcentage approximatif, la proportion des employées et employés ayant pris part à des programmes de formation qui présentent les caractéristiques suivantes :

29 ans et moins	_____	30 ans et plus	_____
femme	_____	homme	_____
minorité visible	_____	déficience physique	_____

12. Quel est l'aspect du travail en centre d'appels qui plaît le plus à votre personnel?

_____
_____
_____

13. Quel est l'aspect du travail en centre d'appels que votre personnel trouve le plus difficile?

_____
_____
_____

14. Veuillez ajouter tout commentaire qui pourrait, selon vous, nous aider à mieux comprendre la nature et la composition de vos effectifs ainsi que vos besoins du point de vue des compétences et de la formation. Si vous croyez que nous avons omis certains points importants, veuillez nous en faire part ci-après.

_____
_____
_____
_____
_____

MERCI D'AVOIR BIEN VOULU NOUS CONSACRER DE VOTRE TEMPS!!!

NOTES

[1] Puisqu'il s'agit d'un phénomène relativement récent, Statistique Canada ne tient pas de statistiques sur les centres d'appels proprement dits. Il existe cependant de nombreuses études qui ont été faites pour les bureaux de développement économique de l'industrie et des gouvernements provinciaux. Nous vous renvoyons, par exemple, au rapport de Lou Caporusso, du ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme, *Ontario's Call Centre Industry Profile*, en date du 12 novembre 1997, obtenu par les auteures auprès de *Call Ontario*. Vous pouvez aussi consulter l'article de Sharon Boase, « Busy Signals: Call Centres are Enjoying a Boom and We're Not Talking That Old Telemarketing », *The Hamilton Spectator*, 29 juillet 1998, dans lequel on laisse entendre que le secteur des centres d'appels devrait connaître une croissance de 25 p. 100 par année longtemps encore après le tournant du siècle.

[2] *U.S. Call Centres: Vertical Market Applications to 2002* (1997), Datamonitor. Selon la même étude, il y aurait eu 1,7 million de postes de travail de préposé en service aux États-Unis en 1997, et les analystes prévoient que le nombre de postes passera à 2 millions d'ici l'an 2002.

[3] *Sup.* Note 2, p. 4.

[4] Étude réalisée par Price Waterhouse Coopers pour le ministère ontarien du Développement économique, du Commerce et du Tourisme, été 1998.

[5] *Sup.*, étude de *Call Ontario*.

[6] *Sup.*, étude de Price Waterhouse Coopers.

[7] Groupe conseil Coopers & Lybrand, « Canadian Call Centre Marketplace Profile », novembre 1994. Entre les mois de juin et août 1994, le Groupe conseil Coopers & Lybrand a enquêté sur les activités de 3 700 centres d'appels partout au Canada. Le taux de réponse a atteint 25 p. 100.

[8] *Sup.*, étude de *Call Ontario*.

[9] La brochure, rédigée par le ministère du Développement économique et du Tourisme du Nouveau-Brunswick et datée de septembre 1995, présentait ces données statistiques à la page 2 pour faire valoir aux entreprises l'importance du bassin de main-d'œuvre offert par la province. Le rapport contenait d'autres comparaisons de coûts, comme celles d'une étude de la Boyd Company, où le Nouveau-Brunswick était noté par rapport à un certain nombre de villes américaines, y compris Omaha, au Nebraska, et Salt Lake City, dans l'Utah, en ce qui a trait à différents frais d'exploitation, dont le coût de la main-d'œuvre. Dans aucune des villes américaines les frais généraux et les coûts de main-d'œuvre n'étaient aussi bas qu'au Nouveau-Brunswick.

[10] En 1994 et 1995, UPS a déplacé 1 030 emplois vers le Nouveau-Brunswick, notamment vers Moncton et Fredericton. La Province a octroyé un prêt-subvention de 11 millions de dollars à la compagnie, ce qui a amené d'autres provinces, notamment la Colombie-Britannique, à crier au maraudage. Voir David Meagher, « Call Centre Officials Praise McKenna », *The Daily Gleaner*, 3 mai 1996. Au nombre des nouveaux centres d'appels dont on a annoncé la venue récemment figure la société américaine RMH Teleservices, qui ouvrira bientôt un centre de téléservice de 400 postes à Oromocto et à laquelle le gouvernement versera approximativement 5 000 $ par emploi. Tim Porter, « Hello Oromocto: 400 Jobs in Works », *The Daily Gleaner*, 29 janvier 1999.

[11] Groupe conseil Coopers & Lybrand, rapport de 1994, p. 17. On nous apprend dans ce rapport que 90 p. 100 des entreprises font de la formation en interne.

[12] Pour en apprendre davantage au sujet d'une de ces foires d'embauche qui se tient à Moncton (Nouveau-Brunswick), voir « Economic Development... », dans *Navigating Globalizations*, à paraître, 1999.

[13] Un fonctionnaire provincial qui répondait à une demande de renseignements envoyée par courrier électronique au sujet de la répartition par sexe de la main-d'oeuvre des centres d'appels et de plusieurs autres points connexes a répondu que la représentativité des sexes n'était pas importante.

[14] Pour plus de détails sur les méthodes utilisées et la manière dont l'étude a été menée, veuillez vous reporter à l'annexe portant sur la méthodologie, à la fin du présent rapport.

[15] Nous avons remplacé tous les noms par des pseudonymes afin de protéger la vie privée des participantes et des participants. Le lecteur se reportera à l'annexe 1 pour en obtenir la liste. Il y trouvera aussi de brefs portraits des répondantes et des répondants. Grâce aux transcriptions d'entretiens, nous avons souvent pu faire état de l'âge, des antécédents de travail, des passe-temps et de la formation scolaire. Les liens de famille ou autres entre les participants sont également mentionnés. Le sexe de la personne est précisé grâce au pseudonyme choisi. Nous nous sommes efforcées de conserver l'origine ethnique des noms (noms anglais, noms chinois, etc.), mais, comme nous n'avons pas demandé aux personnes de préciser leur origine, celle-ci ne figure nulle part.

[16] Nos résultats d'enquête pour Toronto sont sans doute beaucoup moins représentatifs, l'échantillon étant plus petit, toutes proportions gardées, et le taux de réponse moins élevé. Bien que près de la moitié des 6 500 centres d'appels au Canada soient situés en Ontario, dont la majorité dans la région du Grand Toronto, notre échantillon dans la région métropolitaine comportait seulement une centaine d'entreprises. Par contre, nous avons été capables d'envoyer le questionnaire d'enquête à tous les centres d'appels inscrits sur les listes gouvernementales que nous avons obtenues pour Winnipeg et le Nouveau-Brunswick. Dans la mesure, toutefois, où nos résultats pour la région de Toronto correspondent aux résultats obtenus aux autres endroits, nous croyons qu'ils sont utiles malgré tout, puisqu'ils confirment des tendances générales.

[17] Cette catégorie comprend 3,7 millions de travailleurs, soit 26 p. 100 de la main-d'œuvre réelle totale. De ce nombre, environ 1,6 million de travailleurs sont des hommes, et 2,1 millions des femmes. Une femme sur trois travaille dans le domaine des ventes et des services, par rapport à un homme sur cinq. Statistique Canada, *Le Quotidien*, 17 mars 1998, p. 5.

[18] La conclusion voulant que les centres d'appels tendent à offrir des emplois atypiques est étayée par une étude de 1995 sur le secteur des centres d'appels au Nouveau-Brunswick; d'après cette étude, les entreprises de la province employaient alors en moyenne 46 personnes à temps plein et 17 personnes à temps partiel. Insight Canada Research, *A Profile of Call Centres in New Brunswick*, rapport rédigé pour la *Telemarketing Industry Association*, août 1995 (dossiers des auteures).

[19] Données de recensement de Statistique Canada.

[20] Selon ce qui est dit dans l'étude de Coopers & Lybrand, *Canadian Call Centre Marketplace Profile*. Malheureusement, il n'y a rien de mentionné dans cette étude au sujet du pourcentage de main-d'oeuvre qui travaille à temps partiel.

[21] Qu'il y ait eu un plus grand nombre d'étudiants dans notre échantillon de Toronto tient au fait que nous avons réalisé nos entrevues dans les quartiers voisins de l'université et qu'un des endroits où nous avons recruté des volontaires était le Centre d'emploi pour étudiants. À cause de la très grande superficie de Toronto, du nombre considérable de centres d'appels dans la région métropolitaine et du temps limité que les chercheuses ont eu sur place pour réaliser les entrevues, l'obtention d'un échantillon plus représentatif aurait été extrêmement difficile. Même si nous croyons pouvoir parler en connaissance de cause de la situation des étudiants embauchés dans des centres d'appels de Toronto, nous reconnaissons qu'il existe de nombreux autres aspects de ce secteur sur lesquels nous avons beaucoup moins d'information pour la région métropolitaine.

[22] Entrevue réalisée par Ruth Buchanan le 29 décembre 1997 avec Frank McKenna.

[23] Pour rendre justice à M. McKenna, il avait, plus tôt au cours de l'entrevue, souligné à quel point il est important de viser plus haut quant au type de centres d'appels qu'on souhaite voir s'établir dans la province. La stratégie du Nouveau-Brunswick est examinée plus en détail au chapitre 3 : Qualité des emplois : séparer le bon grain de l'ivraie.

[24] Groupe Conseil Coopers & Lybrand, *Canadian Call Centre Marketplace Profile*, p. 8 (dossier des auteures).

[25] Une des personnes avec qui nous avons eu un entretien s'est retrouvée mêlée à une affaire de protection frauduleuse de cartes de crédit.

> Lisa : *Je vendais une protection frauduleuse de cartes de crédit à des détenteurs de cartes aux États-Unis, et c'était toutes des vieilles dames... La première journée, j'avais comme un nœud dans l'estomac, et je me disais : « C'est pas correct. Pourquoi est-ce qu'on appelle seulement des femmes?»*

[26] Nous tenons à signaler que la méthode d'échantillonage pour les entrevues réalisées au Nouveau-Brunswick était différente de celle que nous avons employée dans les autres régions, parce que, dans cette province, les entrevues ont été faites au cours d'une étude antérieure, à une époque où la chercheuse principale résidait au Nouveau-Brunswick. Cette étude, réalisée selon la méthode du sondage cumulatif, s'est étendue sur une longue période (deux ans), alors que, dans la présente étude, les chercheuses n'ont eu que de sept à dix jours pour réaliser les entrevues. Voir l'annexe portant sur la méthodologie.

[27] Foucault adopte la métaphore du *Panopticon* [prison panoptique] pour décrire comment le pouvoir disciplinaire s'insinue dans toute la société : « Chacun, à sa place, est enfermé dans une cellule d'où il est vu de face par le surveillant; mais les murs latéraux l'empêchent d'entrer en contact avec ses compagnons. Il est vu, mais il ne voit pas; objet d'une information, jamais sujet dans une communication » (Foucault 1975 : 202).

[28] « Premier Challenged on Job Creation », *The Daily Gleaner*, 2 août 1995.

[29] En 1996, le gouvernement du Nouveau-Brunswick avait versé près de 28 millions de dollars à des centres d'appels, sous la forme de prêts-subventions, pour les défrayer du déménagement et de la formation, onze de ces millions étant allés à UPS en 1994 et 1995. « $28 Million in Aid to Call Centres », *The Daily Gleaner*, 1er mai 1996 (Fredericton).

Projets financées en vertu du Fonds de recherche en matière de politiques
de Condition féminine Canada

La transformation du rôle de l'état, le travail rémunéré et non rémunéré des femmes et la vulnérabilité des femmes à l'égard de la pauvreté *

Travail non rémunéré et macroéconomie : nouveaux débats, nouveaux outils d'intervention
Isabella Bakker

Options politiques pour améliorer les normes applicables aux travailleuses du vêtement au Canada et à l'étranger
Lynda Yanz, Bob Jeffcott, Deena Ladd et Joan Atlin - Maquila Solidarity Network

Les femmes et le travail par téléphone : répercussions de la technologie, de la restructuration et de la réorganisation du travail sur le secteur des centres d'appels
Ruth M. Buchanan et Sarah Koch-Schulte

Les femmes et le travail à domicile : cadre législatif canadien
Stephanie Bernstein, Katherine Lippel et Lucie Lamarche

Politiques, travail et employabilité chez les femmes autochtones
Le Partenariat Mikimon, Association des femmes autochtones du Québec / INRS-Culture et Société
Carole Lévesque, Nadine Trudeau, Joséphine Bacon, Christiane Montpetit, Marie-Anne Cheezo, Manon Lamontagne et Christine Sioui Wawanoloath

Des indicateurs socio-communautaires pour estimer le travail des femmes dans les communautés
Relais Femmes
Louise Toupin et Nadine Goudreault

Services d'appoint aux personnes handicapées, options en matière de politiques et conséquences pour l'égalité des femmes
L'Institut Roeher
Marcia Rioux, Michael Bach, Melanie Panitch, Miriam Ticoll, Patricia Israel

* Certains de ces documents sont encore en voie d'élaboration; leurs titres ne sont donc pas nécessairement définitifs.